出版说明

"营销无处不在"，这也许已经成了今天商业社会的公理。越来越多的企业、政府、非营利机构甚至个人发现，营销已经成为自己迈向成功或保持永续经营的必要条件。然而营销的变化也是日新月异。40 年前的雅诗兰黛夫人通过电话、电报和聊天就能把自己的化妆品卖出去，今天这个时尚的老品牌也必须依赖大量的广告、公关以及网络销售；40 年前的通用电气，还只是沉醉于自己的科学发明，今天的通用电气已经把触角伸到了"人类的梦想"；40 年前菲利普·科特勒的《营销管理》还只是初面读者的"新鲜"读物，今天的《营销管理》(第 14 版）已经成为所有营销和管理人士必须学习的"圣经"。

在科特勒众多的著作中，《营销管理》无疑是凝聚了其最多心血，也是最为全世界所接受和赞扬的经典教材，被誉为"营销圣经"。虽然科特勒在世界各地跟众多的学者都合作推出过不同地区版本的《营销管理》，但只有这本原汁原味的《营销管理》最能体现科特勒思想的精髓。20 多年前，我们第一次把《营销管理》(第 5 版）引进中国，彼时其还是一本鲜有人问津的小众图书。在 20 多年的传承中，随着营销的理论、方法和工具的迅速发展，我们也与时俱进不断引进最新版的《营销管理》，每一版都会吸引更多更新的读者加入科特勒的"营销思想俱乐部"中。如今，我们又如期地推出最新版的《营销管理》(第 14 版）以飨读者。

作为出版者，最大的欣慰莫过于看到自己所出版的图书越来越被读者接受，为读者受用。20 多年来，我们不断收到来自老师、学生、企业管理人士和政府官员关于《营销管理》的反馈，无数读者被《营销管理》的思想所激励，很多企业从中获得了启发和灵感。来自读者的关注力也是让我们不断进步的动力，因此对《营销管理》(第 14 版），我们特别组建了新的翻译团队，邀请营销学界的六位中青年骨干学者王永贵、何佳讯、于洪彦、陈荣、张红霞和徐岚对这部名著进行重新诠释，本书的成功推出离不开这六位优秀译者的通力合作。

20 多年来，我们一直如履薄冰，极其珍惜这部带给读者精神享受的巨著，因此也希望各界读者能对本书多提意见和建议，让我们不断改进，以期将更完美的作品带给读者。

格致出版社

作者简介



菲利普·科特勒

菲利普·科特勒是世界范围内市场营销领域的权威之一，是美国西北大学凯洛格管理学院国际市场营销学教授（S. C. Johnson & Son 讲席杰出教授）。他在芝加哥大学获经济学硕士学位，在麻省理工学院获经济学博士学位。同时，他还在哈佛大学做过数学方面的博士后，在芝加哥大学做过行为科学方面的博士后。

科特勒博士出版了许多成功的著作，如《市场营销原理》和《市场营销：导论》。他所编著的《非营利组织的战略营销》(现在是第七版）已成为该领域最畅销的书籍。科特勒博士的其他论著还包括：《营销模式》、《新型竞争》、《专业服务营销管理》、《教育机构的战略营销》、《保健组织营销管理》、《营销整合》、《高视野》、《社会营销》、《营销渠道》、《国家营销》、《旅游与酒店营销》、《票房营销》或《表演艺术营销》、《博物馆战略与营销》、《营销新论》、《科特勒论营销》、《水平营销：十大营销失误》和《公司社会责任》。

此外，科特勒博士还在一些领先期刊上发表了 100 多篇论文，如《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《加州管理评论》、《营销学报》、《营销研究学报》、《管理科学》、《企业战略学报》和《未来学家》等。而且，他还是唯一一位三次获得“阿尔法卡帕普西奖”——营销学报最佳年度论文奖——的学者。

科特勒博士是美国市场营销协会（AMA）设立的“杰出营销教育家奖”的第一位获奖者，并曾获得欧洲营销顾问协会和销售培训协会颁发的“营销卓越”奖。在 1975 年的一项调查中，他被美国市场营销协会的学者们评为营销思想的领军人物。在 1978 年，科特勒博士获得美国市场营销协会颁发的“保尔·康弗斯奖”，以表彰他对市场营销的独创贡献。在 1995 年，国际销售和营销管理人员协会把他评为本年度的卓越营销管理人员。在 2002 年，营销科学研究会授予科特勒博士“杰出教育家”称号。他还获得斯德哥尔摩大学、苏黎世大学、雅典经济与商业大学、德保罗大学、克拉科夫经济管理学院、巴黎 HEC 商学院、布达佩斯经济科学与公共管理学院、维也纳经济与工商管理大学的名誉博士学位。

菲利普·科特勒教授还在多家美国和国外大型公司担任营销战略与营销策划、营销组织和国际营销等方面的顾问，如 IBM、通用电气、霍尼韦尔、默克、AT&T、SAS 航空、美国银行和米其林等。

此外，他还是美国管理科学学会营销分会主席、美国市场营销协会理事、营销科学协会理事、MAC Group 董事、杨克洛维奇顾问委员会成员、哥白尼顾问委员会成员。同时，他也是芝加哥艺术学院的董事会成员和德鲁克基金会董事。科特勒博士还经常到欧洲、亚洲和南美等地的许多企业就全球营销机会提供顾问咨询服务或讲学。



凯文·莱恩·凯勒

作为过去 25 年里最好的营销学者之一，凯文·莱恩·凯勒是达特茅斯学院塔克商学院市场营销学教授（E. B. Osborn 讲席教授）。他曾在康奈尔大学、卡内基、梅隆大学和杜克大学获得相应的学位。在达特茅斯，他为 MBA 学员和 EMBA 学员讲授营销管理与战略品牌管理方面的课程。

以前，凯勒曾经在斯坦福大学工商研究院工作，并兼任市场营销方向带头人。同时，他也是加利福尼亚大学伯克利分校和北卡罗来纳大学教堂山分校市场营销学教授，是杜克大学和澳大利亚管理研究院的客座教授，并在美国银行做过两年的行业分析工作。

凯勒教授在营销战略、营销策划和品牌方面拥有很高的造诣，其研究兴趣主要集中在消费者行为相关理论和概念是怎样改善市场营销战略的。他的论著已经在市场营销领域最好的三种学术期刊上发表——《营销学报》、《营销研究学报》和《消费者研究学报》，而且他也担任这三本著名学术期刊的编审委员。迄今为止，他已经发表了 90 多篇论文，而且都得到了广泛的引用，并为其赢得了众多奖项。

凯勒博士被誉为品牌、品牌塑造和战略品牌管理领域的国际领军人物之一。他的著作《战略品牌管理》就是围绕这些主题编写而成的。目前，这本教材已经被世界上许多顶尖商学院和领先企业所采用，更有人将这部教材誉为“品牌圣经”。

通过积极投入到产业实践当中，凯勒博士对许多不同的营销项目都有着深入的研究。而且，凯勒博士也是世界上一些最为成功的品牌的咨询顾问，如埃森哲、美国运通、迪士尼、福特、英特尔、宝洁、李维斯和三星等。与此同时，凯勒博士也为其他一些世界顶级企业做过品牌咨询，如 Allstate 保险、妮维雅、BlueCross BlueShield 保险、金宝汤、高露洁、美国礼来、通用磨坊、埃克森美孚、强生、固特异、Intuit 软件、捷孚凯、柯达、Mayo Clinic 医院、优鲜沛果园、Red Hat 软件、SAB Miller 酿酒、Nordstrom 百货、壳牌石油、星巴克、联合利华和扬罗必凯等。同时，凯勒博士也是营销科学协会的学术理事会成员。

此外，作为深受欢迎的演讲家，他还经常在许多营销论坛上面向营销管理人员举办营销方面的讲座。他还曾经为许多商业机构的高层管理与营销管理人员进行培训。其中一些代表性的客户有思科、可口可乐、德意志电信、通用电气、谷歌、IBM、Macy's 百货、微软、雀巢、诺华和惠氏等。此外，他还应邀在世界各地演讲，从首尔到约翰内斯堡，从悉尼到斯德哥尔摩，从圣保罗到孟买等。他还是各种大型学术会议的主题演讲人。

凯勒博士也很喜欢体育、音乐和电影。所以，在业余时间里，他还为澳大利亚著名的摇滚乐队 The Church 以及美国强力流行乐传奇人物德怀特·特威利（Dwight Twilley）和汤米·基恩（Tommy Keene）做过执行制片，是小 Doug Flutie 自闭症基金会的董事会成员。凯勒和他的妻子普娜姆以及两个女儿卡罗琳和艾莉森住在新罕布什尔埃特纳。

译者简介

王永贵

南开大学战略管理博士、香港城市大学服务管理博士；对外经济贸易大学国际商学院副院长、教授、博士生导师、学科带头人，服务营销与管理国际研究中心主任，美国西北大学凯洛格商学院富布赖特访问学者，教育部新世纪优秀人才和霍英东青年基金获得者，长期从事服务营销与国际营销、顾客行为与关系管理、顾客创新管理与战略管理的研究；中国市场学会常务理事、学术委员会委员，中国高校市场学研究会常务理事、学术委员会委员，*Journal of Chinese Entrepreneurship*、《营销科学学报》、*Leadership & Organization Development Journal*、*International Journal of Chinese Culture and Management*、*International Journal of E-Business Management* 等中外期刊创刊主编、副主编或编委；国家自然科学基金、社会科学基金和教育部人文社科基金评审专家；教育部学位与研究生教育评估专家，已在 *Psychology and Marketing*、*Industrial Marketing Management*、*International Journal of Market Research*、*Advances in Consumer Research* 和 *Management Decision* 等发表 SSCI 或 EI 检索论文 40 余篇，在《管理科学学报》、《管理世界》、《中国工业经济》和《南开管理评论》等核心期刊发表论文百余篇，出版中文论（译）著近 40 余部，主持国家自然科学和国家社会科学基金等国家级课题 9 项，省部级研究项目、国际合作与企业咨询项目 30 余项，获教育部、北京市、江苏省和天津市等省部级以及国际教学与科研奖励 10 余项（含一等奖）。

于洪彦

男，吉林省长春市人。1996 年获得经济学博士学位，1998 年美国扬城大学访问学者，2004 年到 2005 年新西兰奥塔哥大学商学院访问学者，现为中山大学管理学院营销学教授，博士生导师，中国市场学会常务理事，中国高校市场学会常务理事，吉林省教学名师，国务院政府特殊津贴获得者，吉林省拔尖创新人才。主讲营销管理、营销调研、研究方法。曾主持过两项国家社科基金项目、一项国家自然科学基金项目，于商务印书馆出版译著《品牌路线图》和《企业危机防范》，于高教出版社出版十一五规划教材《Excel 统计分析与决策》，在《管理科学》、《南开管理评论》等期刊公开发表论文 50 余篇。

何佳讯

管理学博士，华东师范大学商学院教授、博士生导师、学科带头人，品牌科学研究中心主任，教育部"新世纪优秀人才支持计划"获得者，美国（教堂山）北卡罗来纳大学研究学者（2011—2012 年）。兼任中国《营销科学学报》专业主编、欧洲 *Journal of Marketing Trends* 编委等；主要从事营销管理、战略品牌管理与消费者行为研究。主持国家自然科学基金面上项目 2 项，省部级社会科学基金项目、国际合作项目、上海市精品课程项目、大型企业委托咨询项目等近 20 项。在国内外重要学术期刊、学术会议和报刊媒体上发表中英文学术论文和各种文章 200 余篇。出版学术著作、教材 10 余部，累计 460 万字。有关成果获上海市哲学社会科学优秀成果一等奖、学术会议优秀论文奖、全国 MBA 教指委首届百篇优秀教学案例奖等 10 余项；为多家企业（机构）进行咨询和培训，包括上海冠生园集团、上海石化集团、上海市供电局、上海电信、上海投资咨询公司、太平洋财产保险、中国邮政储蓄银行上海分行、春兰集团、神州数码、香港贸易发展局等。

陈 荣

香港中文大学市场学博士。清华大学经济管理学院市场营销系副教授，清华大学 EMBA 国际项目学术主任，香港城市大学访问学者，《营销科学学报》编委，*Journal of Marketing Trends* 编委，主要研究和教学领域为消费者行为、服务营销、客户关系管理、中国经济和市场问题等。负责并承担多项国家自然科学基金项目，其中负责的面上项目和作为子项目负责人承担的重点项目均在后评估中获得优秀。同时主持或参与多项铁道部等部委项目及国有大型企事业单位横向课题。在 *Marketing Letters*、*European Journal of Marketing*、*Total Quality Management and Business Excellence*、*Journal of Business Research*、*Motivation and Emotion*、*Advances in Consumer Research*、*American Marketing Association Educators' Conference Proceedings*、《管理科学学报》、《系统工程理论与实践》、《中国软科学》、《南开管理评论》、《心理学报》、《金融研究》等国内外学术刊物上发表论文 70 余篇。

张红霞

北京大学光华管理学院教授、博士生导师，北京大学经济学学士、经济学硕士及法学博士（社会学方向），曾多次作为访问学者 / 教授到英国牛津大学、美国凯洛格商学院、美国哈佛商学院、美国沃顿商学院等国际著名学校进修、交流和访问，长期从事儿童与青少年消费者行为、代言人与广告效果、服务广告与绿色广告效果、品牌信任与品牌文化、消费者对融合产品评价与选择等方面的研究。主持了多项国家自然科学基金项目、教育部基金项目并参与了多个国际合作研究项目。多篇研究成果发表在国内外学术期刊上，包括 *Journal of Business Research*、*Journal of Marketing Management*、*Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*、*Cyber Psychology & Behavior*、*Journal of Consumer Marketing*、《心理学报》、《营销科学学报》、《南开管理评论》等。此外，她还出版了《儿童市场营销》（合著）、《保险营销学》（专著）、《广告学原理》、《营销管理》（译著）等多部著译作。

徐 岚

武汉大学管理学博士，香港城市大学博士后。现为武汉大学经济与管理学院市场营销系副教授，是《管理世界》、《心理学报》、《营销科学学报》、《管理案例研究与评论》等期刊的评阅人。主要研究和教学领域为营销战略、服务营销、消费者行为等，负责和承担了多项国家自然科学基金项目，参与多项省级项目及企业横向课题，获得省部级科研成果奖一项。在《管理世界》、《营销科学学报》等学术期刊上发表论文 30 余篇，出版专著《顾客参与企业创造的心理机制研究》。

译者序

自翻译出版了现代营销之父菲利普·科特勒教授和凯文·莱恩·凯勒教授的巨著《营销管理》(第13版)之后，我们非常荣幸再次联袂翻译出版这部巨著的最新版本——第14版。

菲利普·科特勒教授自1967年出版了《营销管理》(第1版)以来，一直追随着时代的变迁、市场的脉搏以及营销研究与实践的最新进展，对此巨著不断地进行更新并与时俱进。在以信息大爆炸为特征的信息时代里，这部追求"独孤求败"的营销管理"圣经"一直在同类教材中保持着一种鹤立鸡群的绝对优势。这不禁让人叹服菲利普·科特勒教授十分专业的真知灼见和持之以恒的敬业精神。他不仅在整个世界范围内奠定了现代营销学的理论基础，带领着营销学从混沌走向科学，而且还影响了并正在影响着世界上许多国家的营销管理人员，并把营销的概念扩张延伸到了人类生活的所有方面。可以说，迄今为止，无论是发达国家，还是发展中国家，无论是企业组织，还是非营利机构，无一不在有意或无意地学习和应用着菲利普·科特勒教授的营销理论与营销工具。实际上，科特勒教授把毕生的精力和智慧都奉献给了现代市场营销理论与方法的提炼、普及、拓展、更新和提升，为世界上许多企业组织与非营利机构的绩效提升都做出了突出的贡献。译者于2010—2011年在美国西北大学凯洛格商学院市场营销系访问期间，有幸与大师多次接触，在谈及《营销管理》(第14版)翻译时，科特勒教授表现出极大的热情和高度的关注，除了给予无私的指导以外，还百忙中拨冗亲自帮忙联系本书的合作者——凯文·莱恩·凯勒教授和培生出版集团的Eric Svendsen主编，以便译者可以在美国早日拿到《营销管理》(第14版)的英文版样书并启动翻译工作。

即使是在图书出版领域，科特勒教授也是身体力行其营销理论与工具的典范，从而进一步彰显出现代营销之父的实力与艺术。《营销管理》这部奠基之作在图书市场上占据了绝对的领先优势地位之后，科特勒教授一方面不断推出新的版本，另一方面也持续开发和经营了一系列的衍生图书产品(产品组合)，从《市场营销原理》、《市场营销：导论》到《非营利组织的战略营销》，从《营销战略亚洲版》再到《营销管理中国版》，从《专业服务营销管理》到《旅游与酒店营销》和《票房营销》，从《社会营销》、《国家营销》到《水平营销》再到2009年由译者翻译并在中国出版的《科特勒谈政府部门如何做营销：提升绩效之路》等。

虽然这部营销管理的"圣经"第1版面世已经40多年了，但科特勒教授的《营销管理》正式进入中国并翻译成中文出版却只有20多年的时间。20多年前，正是《营销管理》第5版的引进，使国内很快完成了正统的营销教育启蒙，推动了我国市场营销学科的发展与完善，并促进了营销管理知识在各行各业的普及和广泛应用。在20多年后的今天，中国的营销学术机构和实践群体也逐渐壮大并走向成熟，并与以美国和欧洲为代表的国际营销界建立起了密切而广泛的交流。一方面，国人关注营销管理在世界范围内的发展和创新；另一方面，全球也开始高度关注中国营销的实践和案例。正是在这种背景下，作为国内高校的营销学者，我们更觉得自己有责任、有义务及时把最新、最好的营销理论知识用中文展现在中国读者面前。也正因如此，当格致出版社再次发出翻译该书的邀请时，我们欣然地答应了，并十分珍惜近距离领悟和反复揣摩这部经典著作的良机，希望能够原汁原味地把这部毫无删减和任何修改的营销管理"圣经"介绍给读者。

概括而言，以"全方位营销"(holistic marketing，在《营销管理》第13版中译作"全面营销")为统帅的四种理念和活动(内部营销、整合营销、关系营销和绩效营销)仍然贯穿于本书的始终。但正如作者序言所述，与第13版相比，第14版不仅调整了本书的部分章节结构，而且在新版的各章中都增加了许多新的素材，并对原有内容进行了更新和扩充。而且，本书是真正体现全球视野的营销教材，它囊括了世界各地的案例和创新观点。

同时，特别值得一提的是，本书每章都通过开篇案例为该章的内容讨论设定了具体的"舞台"背景，通过刚刚更新的案例框栏目把一些真实的公司和情境生动地呈现出来，而每章结尾则通过两个"卓越营销"案例突出了市场领先企业在营销实践中所取得的富有创意和洞见的营销成就。因此，本书可称得上是全球营销智慧和最佳实践的精华集萃。在我们看来，本书的使用对象十分广泛，可以适合本科生、研究生以及各类职业培训的教学需要。这是因为，在某种程度上，该部经典教材就像一本工具书，内容相当广泛，涵盖了从消费者市场到组织市场、从营利组织到非营利组织、从国内公司到跨国公司、从大型企业到中小型企业、从制造企业到服务企业、从传统企业到高科技企业等几乎所有方面。尽管读者未必会用到该书中的全部内容，教师也不一定要讲授该书的所有章节，但所需要的知识和方法却肯定都可以在该书中找到，这显然可以让读者拥有一种厚重的满足感。同时，虽然本书的读者层次和背景可能会有所不同，但全球化的眼光和全方位营销的理念却是他们所共同期许的。

最后，正如美国密歇根商学院教授普拉哈拉德和雷马斯瓦米在其巨著《消费者王朝：与顾客共创独特价值》中所强调的，一本好书的出版绝对离不开"利益相关者"的共同努力，他们构成了价值的共同创造者。当然，本书也不例外，它是集体智慧的结晶，这不仅体现在英文版是集百家之大成的经典之作，而且也体现在中文版是多位中国学者共同努力和创作的结果，而且也是译者跟本书作者——菲利普·科特勒教授和凯文·莱恩·凯勒教授——密切互动与合作的结果。在初稿翻译过程中，北京大学光华管理学院博士生张璇，清华大学经济与管理学院研究生刘龙珠和郑小平，对外经济贸易大学博士研究生马双和张璟，武汉大学研究生龙润琪，华东师范大学博士生楼莲娣、张莉和郑莹等也做了大量工作。此外，一本好书的出版也离不开好的编辑：培生出版集团的 Eric Svendsen 主编始终对本书的翻译给予关注和支持；格致出版社的何元龙社长、王萌编辑在本书的翻译和出版过程中始终都持续地鼓励和促使译者进一步提炼译稿。没有他们的大力帮助和建议，本书也无法这么快展现在读者面前。对于他们的帮助，在此表示感谢！

实际上，本着对这部经典教材的共同认识和一致推崇，各位译者从各自繁忙的教学科研工作中抽身走到一起，为开展富有成效的翻译合作做出了巨大的努力。在第 14 版的翻译过程中，我们在原有翻译团队的基础上，又有幸邀请到两位国内知名营销学者加盟。因此，六位核心译者分别是对外经济贸易大学的王永贵教授（原南京大学）、中山大学的于洪彦教授、华东师范大学的何佳讯教授、清华大学的陈荣副教授、北京大学的张红霞教授和武汉大学的徐岚副教授，具体分工如下：第 1 章、第 2 章、第 13 章、第 20 章以及前言和附录等辅文的翻译由王永贵负责（由陈荣审校）；第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章的翻译由于洪彦负责（由王永贵审校）；第 7 章、第 8 章、第 14 章和第 22 章以及附录的翻译由徐岚负责（由张红霞和何佳讯审校）；第 9 章、第 10 章、第 11 章、第 12 章的翻译由何佳讯负责（由于洪彦和徐岚审校）；第 15 章、第 16 章和第 21 章的翻译由陈荣负责（由徐岚审校）；第 17 章、第 18 章和第 19 章的翻译由张红霞负责（由何佳讯审校）；王永贵负责全书统稿。

尽管我们都有着多年的市场营销学教学、研究和出版经验，但鉴于本书的巨大影响力，我们仍然诚惶诚恐、丝毫不敢懈怠，生怕因疏忽或其他原因而影响到该部巨著的声誉。但由于时间、精力和水平有限，书中肯定存在各种各样的问题或不当之处，在此也恳望广大读者批评指正，以便我们再版时可以进一步修正和提高。

王永贵

2012 年 3 月于美国西北大学凯洛格商学院

《营销管理》第 14 版的更新内容

《营销管理》第 14 版最重要的修订目标就是：尽快编撰出一部更全面、更与时俱进、更适合 MBA 教学的营销管理教材。在本版的编撰过程中，我们在相应的地方增加了新的素材，同时也更新了一些旧的素材，并删除了一些不太相关或是不太必要的内容。因此，《营销管理》第 14 版的编撰，既能确保已经使用了第 13 版的那些教师可以在原有的基础上进行进一步的扩充和延伸，同时也在知识的深度、广度和相关性方面为第一次学习使用《营销管理》教材的学生提供了无与伦比的素材。

在本版教材中，我们依旧遵循了本书第 12 版的结构逻辑，成功地把全书内容分成八个主要部分，并且保留了以前版本中颇受欢迎的一些风格，如每一章中都有的开篇主题案例、利用案例框强调的一些著名公司或议题、体现深邃的概念性和实践性评论的“营销洞见”和“营销备忘”等。

其中，本书第 14 版中的重要更新体现在以下几个方面：

- 每章开篇的案例为本章的内容讨论安排了既定的“舞台”背景。通过导入所探讨的品牌或企业，开篇案例可以为读者提供旨在学习本章内容的课堂讨论素材。
- 在本版教材中，大约有一半左右的案例框内容都是新编撰的。通过这些案例框功能，本版教材利用一些真实的公司和情境生动地解释本章的主要概念和内容。其中，所使用的案例框涵盖了各种产品、服务和市场。同时，许多案例框都包含着广告和产品照片，既生动又富有启发性。
- 在每章最后一部分，都编撰了两个有关营销实践的案例分析，突出了市场领先企业在营销实践中所取得的富有创新性和见解的营销成就。同时，每个案例中都包括一些可以引发课堂讨论与分析的思考题。
- 近年来，营销环境已经发生了重大的变化，其中经济环境、自然环境和科技环境更是如此。因此，新版教材自始至终都充分体现了上述这些方面的环境变化，并在有的章节中增加新的小标题，以便强调以下问题：经济下滑或者衰退背景下的营销管理问题、可持续发展与绿色营销的兴起、计算机性能的日益提高、互联网和手机的快速发展等。正是诸如此类的环境变化所造就的新的营销现实，才使得营销管理人员奉行全方位的营销观显得比以往任何时候都重要——这是本书所强调的一个最重要主题。
- 在本书第 19 章中，有关人员传播的内容有了重大的更新，补充了许多新的素材，以便反映社会媒介和传播环境方面的新变化。
- 在新版教材中，我们把有关市场预测的内容放到了第 3 章中，从而使该主题与营销环境的相关内容有机地匹配起来。
- 在本书第 5 章中，我们把标题更新为“创造长期顾客忠诚”，以便更好地反映出本书对这一领域的更高重视程度。
- 在本书第 10 章和第 11 章中，我们也对其中所涉及的素材重新进行了整合和调整。其中，第 11 章的标题更换为“竞争动态”，以便突出本书所增加的新素材——经济衰退时期的营销。

《营销管理》讲述了哪些内容？

由于其内容与结构体系持续地反映了营销理论与实践的变革，所以《营销管理》一直是该领域的领先教材。第 1 版《营销管理》早在 1967 年就出版了，它提出了这样的营销理念，即企业必须努力做到顾客驱动或市场驱动。不过，第 1 版对现代营销管理中的基本

概念（如市场细分、目标市场选择和定位等）却关注不够。那时，品牌资产、顾客价值分析、数据库营销、电子商务、价值网络、混合渠道、供应链管理和整合营销传播等内容，甚至在营销术语表中也未有提及。在过去40年里，《营销管理》持续地反映着市场营销领域（市场营销学科）的新变化。

现在，企业可以通过各种各样的直接渠道或间接渠道来销售产品或服务。然而，大众广告已不再像过去那么有效了，因此营销管理人员正在探索新的传播方式，如体验、娱乐和虚拟营销。同时，顾客开始告诉企业自己需要什么产品或服务，告诉企业自己希望在什么时候、在什么地点和通过什么方式来购买所需要的产品或服务。同时，顾客也日益倾向于向其他消费者诉说自己对某一公司及其产品的看法——通过电子邮件、博客、播客和其他数据媒体进行传播。结果，来自公司的信息在有关产品与服务的所有传播中只占有很小一部分比重。

与此相应，公司的经营也开始发生转变，逐渐从以产品组合为中心向以顾客组合为中心转变，企业收集有关个人顾客的信息并组建顾客数据库，以便更好地理解顾客及其需求，从而可以提供个性化的产品或服务以及个性化的传播信息。公司对产品与服务标准化的重视程度逐渐让位于对利基市场的关注和对顾客定制化的关注。同时，越来越多的公司也从"自说自话"转向"与顾客对话"，并不断改进其测量顾客盈利性和顾客终身价值的方法。此外，越来越多的公司也倾向于测量营销投资的回报率及其对股东价值的影响，并越来越关注营销决策的伦理影响和社会影响。

随着公司经营的变化，其营销组织也在发生变化。市场营销已不再是公司内部负责有限任务的一个部门，而成为整个公司范围的工作（全员营销）。市场营销开始驱动着整个公司的愿景、使命和战略规划。营销决策往往会涉及以下这些决策：谁是公司的理想顾客？公司努力去满足他们的何种需求？公司应该向他们提供何种产品或服务？公司应该为其供应物设定什么样的价格水平？公司应该向他们发送并接收哪些传播信息？公司应该运用何种分销渠道？公司应该开发何种伙伴关系？实际上，只有当公司的所有部门通力合作并努力实现如下目标时，才可以说市场营销获得了成功：工程部门设计出合适的产品，财务部门提供必需的资金，采购部门购买高质量的原材料，生产部门及时地生产出高质量的产品，会计部门能够测量不同顾客、不同产品和不同区域的盈利水平。

为了应对如上所述的这些变化，产品营销人员正在实施全方位营销。所谓*全方位营销*（holistic marketing）就是开发、设计和实施特定的营销项目、过程与活动，并在此过程中充分认识到当今营销环境的整体影响以及各类营销环境因素之间的相互依赖性。具体而言，全方位营销通常包括以下四种营销活动：

1. **内部营销**，即确保组织中的所有人员都遵循相应的营销原则，特别是公司的高层管理人员。
2. **整合营销**，即确保公司运用各种手段或方式来创造、交付和传播价值，并且是以最佳方式组合起来加以运用。
3. **关系营销**，即与顾客、渠道成员和其他营销伙伴建立起恰当的多重关系。
4. **绩效营销**，即测量并管理营销活动和营销项目的投资回报率，并综合考虑其广泛的影响，特别是其法律、伦理、社会和环境影响。

上述这四种营销活动紧密地贯穿于本书的始终，而且有时会强调性地明确地指出。同时，本书也明确地阐述了构成21世纪现代营销管理的核心任务，它们是：

1. 制定营销战略与计划；
2. 获取营销信息，提升营销绩效；
3. 了解与认识顾客；

4. 打造强大品牌；
5. 开发市场供应物；
6. 交付与传播价值；
7. 实现成功的长期成长。

是什么使《营销管理》成为领先者?

营销与每个人息息相关，不管是营销产品、服务、财产、人物、地点、事件、信息、思想，还是组织。《营销管理》在学生、教师和企业界人士中一直享有盛誉，该书也一直力争做到与时俱进。学生和教师都觉得通过本书可以直接获得或传授知识，而且购买相当便利。

《营销管理》之所以在市场上获得了成功，主要归功于它在深度、广度和贴近生活这三个方面做到了极致，而且正是这三个方面构成了最佳市场营销教材的根本特征。具体而言，它们的基本涵义表现在：

- **深度**：一本书是否有坚实的学术基础？其中是否涵盖了重要的理论概念、模型和框架？是否为解决实际问题提供了概念指导？
- **广度**：一本书是否包含了全部的重要主题？是否适度地强调这些主题？
- **贴近生活**：一本书是否能够吸引读者？该书读起来有趣吗？其中是否包括许多有趣的例子？

《营销管理》第 14 版就是建立在以前各版的优点的基础之上，从而与目前市场上其他营销管理教材形成了明显的区别，主要表现在：

- **管理导向**：本书重点强调了市场营销管理人员和高层管理人员在围绕市场需求和机会时努力协调组织目标、能力和市场资源所面临的主要决策。
- **分析方法**：本书为读者提供了分析常规问题的概念工具和框架，并通过案例形象而具体地阐述了重要的营销原理、营销战略和营销实践。
- **多学科的视角**：本书整合了来自不同学科领域——经济学、行为科学、管理理论和数学——的研究成果，其中的基本概念与工具可以直接应用到市场营销的实践当中。
- **普遍适用性**：本书运用战略性思维，对产品、服务、人物、地点、信息、创意和公益以及事件等全部营销对象进行了详细的阐述，涵盖消费者市场和组织市场、营利组织和非营利组织、国内公司和外国公司、大型企业和中小型企业、制造企业和中介企业（服务组织）、传统企业和高科技企业。
- **综合性和全面性**：本书涵盖了富有经验的市场营销管理人员在实施战略营销、策略营销和营销管理中需要了解的所有主题。

学生辅助材料

MyMarketingLab

MyMarketingLab 使读者有机会测试自己对一些关键概念和技能的掌握程度，实时跟踪自己在学习过程中的实际进展状况，以及应用其中的个性化学习计划活动——这些都有助于读者在课堂学习方面取得更大的成功，提高学习的效果。

MyMarketingLab 所具有的功能或特色主要包括：

- **个性化学习计划**——学习前后对比测验以及辅导活动，可以帮助读者更好地理解和应用自己最想要了解的概念，在读者最需要帮助的方面提供帮助。

- **互动元素**——本版中包括了大量的实用活动与练习，它们可以帮助读者更积极地进行体验与学习。
- **最新的事件与文献**——本版中包括了许多简短的、高度相关的、最新的有关营销新闻的文献，它们可以激发读者就相关问题进行讨论和思考。
- **激发批判性思维的挑战性问题**——在本版中还包括了不少有助于激发读者进行批判性思考的、富有挑战性的问题，它们在营销应用的具体情境下来测量一些关键的批判性思维的技巧。要回答这些问题，读者往往需要弄清假设、评价争论、识别相关问题、进行推断、指出逻辑缺陷并发掘各种观点之间的相似性。教材和课堂上所涵盖的有关营销管理的知识与内容，可以帮助读者重点关注一些正确的问题，但读者同时也需要不断练习，以便培养自己的批判性思维，从而得出正确的答案。

《营销管理》案例

Prentice Hall 出版社的定制商业资源（Custom Business Resources），可以为教师和学生提供在营销管理课程的学习过程中所需要的全部案例和相关论文，从而更有利于读者深入地理解和掌握相关的营销知识。同时，教师还可以按照自己的需求和偏好创建自己的课程包或案例集。其中，所提供的资源包括来自达顿（Darden）商学院、哈佛商学院、毅伟商学院（Ivey）、北美案例研究协会（NACRA）和雷鸟商学院（Thunderbird）的案例，同时也囊括了全部相关文章的全文数据库。有关如何订购这些富有价值的资料包的详细信息，请联系当地的销售代表或浏览 Prentice Hall 的定制商业资源网站，网址是 www.prenhall.com/custombusiness。

《营销管理》视频库

为了使课堂讲授更富吸引力，Prentice Hall 还专门为本书第 14 版更新了营销管理视频库。其中，所有的视频资料都具有本书第 14 版的突出特征——以问题为核心——并提供了相关的视频片断，既包括高层管理人员访谈，也包括真实新闻节目主持人、产业研究分析师以及营销与广告活动专家的客观报道。此外，我们还围绕视频资料为教师准备了相当完备的视频指南，其中包括大纲、讨论题和授课建议等。授课教师可以通过教师资源中心（IRC，网络或光盘），在获得视频材料的同时获得相应的视频使用指南。

《营销计划手册》第 4 版，并配备了 Marketing Plan Pro 软件

Marketing Plan Pro 是一款得到了高度评价的商业软件，它可以在整个营销计划过程中对学生进行指导。这一软件是充分互动的，其中包括 10 个营销计划的例子，而且还有逐步的具体指导和定制化的图表。通过便于使用的计划向导程序，读者可以结合自己的营销需求而实现营销计划方案的自定义工作，从而能够更好地满足自己的营销需要。遵循从战略到实施的每一个步骤，在点击输出命令时，系统会自动地把文档、表格和图表等有机地整合在一起，最后生成完整的营销计划书。由马里安·伯克·伍德（Marian Burk Wood）编写的最新版的《营销计划手册》（*The Marketing Plan Handbook*）是对本书关于营销计划的内容的补充，它可以给学生在营销管理学习中需要了解哪些内容提供深度指导。这种结构化的学习过程有助于制定完整的、具有可操作性的营销计划。同时，其中还包括当今真实世界中的案例，并具体指出了营销策划的重点内容、营销策划案例和相应的网络资源。

致谢

本书第 14 版体现了许多专家与学者的集体智慧。在具体的编撰过程中，作者从他们那里获得了不少帮助、建议或启发。

菲利普·科特勒的致谢辞 美国西北大学凯洛格商学院的同事们对作者编撰思路的最终形成持续地产生着重要影响，他们是 Nidhi Agrawal、Eric T. Anderson、James C. Anderson、Robert C. Blattberg、Miguel C. Brendl、Bobby J. Calder、Gregory S. Carpenter、Alex Chernev、Anne T. Coughlan、David Gal、Kent Grayson、Karsten Hansen、Dipak C. Jain、Lakshman Krishnamurti、Angela Lee、Vincent Nijs、Yi Qian、Mohanbir S. Sawhney、Louis W. Stern、Brian Sternthal、Alice M. Tybout 和 Andris A. Zoltners。同时，我也要特别感谢 S. C. Johnson 家族对凯洛格商学院同名讲席的慷慨支持；感谢凯洛格商学院的前任院长 Donald P. Jacobs 和现任院长 Dipak Jain，他们不仅搭建和完善了西北大学的教学与研究团队，而且还对我的研究和写作提供了无私的支持和帮助。

我也要感谢曾在凯洛格商学院市场营销系执教的同事们，特别是 Richard M. Clewett、Ralph Westfall、Harper W. Boyd 和 Sidney J. Levy。在我刚刚加盟凯洛格商学院市场营销系的时候，他们对我的想法也产生了重要的影响。同时，我也要感谢 Gary Armstrong 教授——我们曾一起完成了《营销学原理》(*Principles of Marketing*) 教材的编撰工作。

此外，我还要感谢《营销管理》和《营销学原理》国际版的合作者。在与他们的合作过程中，我受益良多，并使营销管理思想可以适应不同国家的具体问题，他们是：

- 洪瑞云（Swee-Hoon Ang）和梁绍明（Siew-Meng Leong），新加坡国立大学（新加坡）
- 陈振忠（Chin-Tiong Tan），新加坡管理大学（新加坡）
- Friedhelm W. Bliemel，凯泽斯劳滕大学（德国）
- Linden Brown 和 Stewart Adam，迪肯大学（澳大利亚）
- Suzan Burton，麦加里大学工商管理研究院（澳大利亚）
- Sara Denize，西悉尼大学（澳大利亚）
- Bernard Dubois，HEC 商学院（法国）
- Delphine Manceau，ESCP-EAP 欧洲管理学院
- John Saunders，拉夫堡大学（英国）
- Veronica Wong，华威大学（英国）
- Jacob Hornick，特尔·阿维大学（以色列）
- Walter Giorgio Scott，凯瑟利克大学（意大利）
- Peggy Cunningham，皇后大学（加拿大）

我也要感谢我的合作者，他们在更加专业的营销主题上有着深厚的造诣：Alan Andreasen、Christer Asplund、Paul N. Bloom、John Bowen、Roberta C. Clarke、Karen Fox、David Gertner、Michael Hamlin、Thomas Hayes、Donald Haider、Hooi Den Hua、Dipak Jain、Somkid Jatusripitak、Hermawan Kartajaya、Neil Kotler、Nacy Lee、Sandra Liu、Suvit Maesincee、James Maken、Waldemar Pfoertsch、Gustave Rath、Irving Rein、Eduardo Roberto、Joanne Scheff、Norman Shawchuck、Joel Shalowitz、Ben Shields、Francois Simon、Robert Stevens、Martin Stoller、Fernando Trias de Bes、Bruce Wrenn 和 David Young。

此外，我还要特别感谢我亲爱的妻子 Nancy。在编写的过程中，她不仅承担了大量的工作，以使我可以有更多的时间和精力投入到书稿的编撰中，而且还给予我诸多支持与鼓励。从这个意义上说，本书是我们共同努力的结晶。

凯文·莱恩·凯勒的致谢辞 在编撰本书的过程中，我持续地得到了塔克商学院同事的无私帮助，他们是 Scott Neslin、Punam Keller、Kusum Ailawadi、Praveen Kopalle、Jackie Luan、Peter Golder、Ellie Kyung、Fred Webster、Gert Assmus 和 John Farley。同时，学院的领导——Paul Danos 院长也对我的写作给予了大量的帮助和支持。借此机会，我要对这些同

事与合作者多年来在研究与教学方面的贡献和帮助表示感谢。同时，我也特别感谢杜克大学的 Jim Bettman 和 Rick Staelin。正是他们的帮助，才使我开始了自己的学术生涯，一直到今天，他们都是我学习的榜样。当然，我也要感谢那些与我合作过的企业界精英，他们跟我分享各自的真知灼见与行业经验。在编撰本书第 14 版的过程中，我还得到前塔克商学院工商管理硕士 Jeff Davidson 和 Lowey Sichol 的帮助——他们在此过程中所表现出来的精益求精、认真、可靠和开朗，是无与伦比的。Alison Pearson 也为我提供了一流的行政支持。最后，我还要特别感谢我的妻子——Punam 和我的两个女儿——Carolyn 和 Allison，是她们的支持与帮助，才使我完成本书成为可能，而且使我感受到了编撰本书的价值所在。

此外，我们还要特别感谢在其他大学工作的同行们，他们认真地审阅了本版书稿，并提供了富有价值的建议：

Jennifer Barr，理查德斯托克顿学院
Lawrence Kenneth Duke，德雷克塞尔大学勒博工商学院
Barbara S. Faries，美国加州圣克拉拉米申学院
William E. Fillner，希拉姆学院
Frank J. Franzak，弗吉尼亚联邦大学
Robert Galka，德保罗大学
Albert N. Greco，福特汉姆大学
John A. Hobbs，俄克拉何马大学
Brian Larson，威得恩大学
Anthony Racka，密歇根州奥本山奥克兰社区学院
Jamie Ressler，棕榈滩大西洋大学
James E. Shapiro，纽黑文大学
George David Shows，路易斯安那理工大学

当然，我们也要感谢审阅了本书前几个版本的其他大学的同行，他们是：

Homero Aguirre，得克萨斯农业与工程国际大学（TAMIU）
Alan Au，香港大学
Hiram Barksdale，佐治亚大学
Boris Becker，俄勒冈州立大学
Sandy Becker，拉特格斯大学
Parimal Bhagat，宾州印第安纳大学
Sunil Bhatla，凯斯西储大学
Michael Bruce，安德森大学
Frederic Brunnel，波士顿大学
John Burnett，丹佛大学
Lisa Cain，加利福尼亚大学伯克利分校和米尔斯学院
Surjit Chhabra，德保罗大学
Yun Chu，弗罗斯特堡州立大学
Dennis Clayson，北艾奥瓦大学
Bob Cline，艾奥瓦大学
Brent Cunningham，杰克逊维尔州立大学
Hugh Daubek，普渡大学
John Deighton，芝加哥大学
Kathleen Dominick，瑞德大学
Tad Duffy，金门大学
Mohan Dutta，普渡大学
Barbara Dyer，北卡罗来纳州立大学格林波若分校
Jackkie Eastman，瓦尔多斯塔州立大学
Steve Edison，阿肯色大学（小石城）
Alton Erdem，克利尔莱克休斯敦大学
Elizabeth Evans，康科德大学
Barb Finer，萨福克大学（Suffolk University）
Chic Fojtik，佩珀代因大学
Renee Foster，德尔塔州立大学
Ralph Gaedeke，加利福尼亚州立大学（萨克拉门托）
Robert Galka，德保罗大学
Besty Gelb，休斯敦大学
Dennis Gensch，威斯康星大学（密尔沃基）
David Georgoff，佛罗里达大西洋学院
Rashi Glazer，加利福尼亚大学（伯克利）
Bill Gray，凯勒管理研究院
Barbara Gross，加利福尼亚州立大学（诺斯利杰）
Lewis Hershey，费耶特维尔州立大学
Thomas Hewett，卡普兰大学
Mary Higby，底特律大学
Arun Jain，纽约州立大学布法罗分校
Michelle Kunz，摩海德州立大学
Eric Langer，约翰霍普金斯大学
Even Lanseng，挪威管理学院
Ron Lennon，巴里大学
Michael Lodato，加利福尼亚州路德大学
Henry Loehr，弗佛大学（夏洛特）
Bart Macchiette，普利茅斯大学
Susan Mann，蓝田州立学院
Charles Martin，卫奇塔州立大学
H. Lee Matthews，俄亥俄州立大学
Paul McDevitt，伊利诺伊大学斯普林菲尔德分校
Mary Ann McGrath，罗耀拉大学（芝加哥）
John McKeever，休斯敦大学
Kenneth P. Mead，中部康涅狄格州立大学
Henry Metzner，密苏里大学罗拉分校
Robert Mika，蒙莫斯大学
Mark Mitchell，卡罗来纳海岸大学（Coastal Carolina University）

Francis Mulhern，西北大学
Pat Murphy，圣母大学
Jim Murrow，特鲁里学院
Zhou Nan，香港城市大学
Nicholas Nugent，波士顿学院
Nnamdi Osakwe，布莱恩斯特拉顿学院
Donald Outland，得克萨斯大学奥斯汀分校
Albert Page，伊利诺伊大学芝加哥分校
Young-Hoon Park，康奈尔大学
Koen Pauwels，达特茅斯学院
Lisa Klein Pearo，康奈尔大学
Keith Penney，韦伯斯特大学
Patricia Perry，亚拉巴马大学
Mike Powell，北佐治亚学院、州立大学
Hank Pruden，金门大学
Christopher Puto，亚利桑那州立大学
Abe Qstin，莱克兰大学
Lopo Rego，艾奥瓦大学
Richard Rexeisen，圣托马斯大学
William Rice，加利福尼亚州立大学（弗雷斯诺）
Scott D. Roberts，北亚利桑那州立大学
Bill Robinson，普渡大学
Robert Roe，怀俄明大学
Jan Napoleon Saykiewicz，杜肯大学
Larry Schramm，奥克兰大学
Alex Sharland，霍夫斯特拉大学
Dean Siewers，罗彻斯特理工学院
Anusorn Singhapakdi，老多米尼大学
Jim Skertich，上艾奥瓦大学
Allen Smith，佛罗里达州大西洋大学
Joe Spencer，安德森大学
Mark Spriggs，圣托马斯大学
Nancy Stephens，亚利桑那州立大学
Michael Swenso，布里格姆杨大学（马里奥特）
Thomas Tellefsen，史泰登岛学院（纽约市立大学）
Daniel Turner，华盛顿大学
Sean Valentine，怀俄明大学
Ann Veeck，西密歇根大学
R. Venkatesh，匹兹堡大学
Edward Volchok，史蒂文斯管理学院
D. J. Wasmer，圣玛利森林学院
Zac Williams，密西西比州立大学
Greg Wood，卡尼修斯学院
Kevin Zeng Zhou，香港大学

此外，我们也要欢迎并感谢一些同行所贡献的全球案例，这些案例是专门为第 14 版所开发的。这些同行分别是：

Mairead Brady，三一学院
John R. Brooks，Jr.，休斯敦浸会大学
Sylvain Charlebois，里贾纳大学
Geoffrey da Silva，淡马锡商学院
Malcolm Goodman，杜伦大学
Torben Hansen，哥本哈根商学院
Abraham Koshy，Sanjeev Tripathi 和 Abhishek，印度管理学院（阿美达巴德）
Peter Ling，埃迪科文大学
Marianne Marando，圣尼嘉学院
Lu Taihong，中山大学

最后，Prentice Hall 才能非凡的编辑也特别值得称颂，他们在本书第 14 版的编辑出版过程中做了大量的工作。其中，本书的编辑 Melissa Sabella 为本书的修订做出了贡献。我们也要感谢本书的项目经理 Kierra Bloom 确保本书进展顺利，并把本书和辅助材料中的有关素材安排在了十分合理的位置上，从而增加了本书外观的美感。同时，我们也从 Elisa Adams 卓越的编辑工作中受益良多，她担任了本书的开发编辑并表现出卓越的才能。我们也非常感谢 Ann Pulido 高质量的印刷工作、Blair Brown 颇有创意的设计工作以及 Elizabeth Scarpa 在本书编辑过程中所提供的帮助。最后，我们也要对负责媒体包装的 Denise Vaughn 表示感谢，对本书的营销管理人员 Anne Fahlgren 表示感谢。

菲利普·科特勒
西北大学凯洛格商学院国际市场营销学教授（S. C. Johnson 讲席杰出教授）
美国伊利诺伊州埃文斯通市

凯文·莱恩·凯勒
达特茅斯学院塔克商学院市场营销学教授（E. B. Osborn 讲席教授）
美国新罕布什尔州汉诺威市

目录

PART 1
Understanding Marketing Management

第一部分
理解营销管理

第1章
21世纪的市场营销

Chapter 1 Defining Marketing for the 21st Century

本章我们将讨论以下问题：

- 市场营销为什么很重要？
- 市场营销学的范畴是什么？
- 基本的营销理念包括什么？
- 营销管理是怎样演化的？
- 成功的营销管理必须完成的任务有哪些？

在2008年，巴拉克·奥巴马在美国总统选举中之所以能够获胜，一个十分关键的因素就是精心设计并执行了良好的营销方案。



营销无处不在。无论是有意识的，还是无意识的，任何组织与个人都在从事着各种各样的营销活动。在当今的环境中，好的市场营销已经成为企业成功的必备条件。但是，好的营销往往也是在不断发展变化之中的。奥巴马当选为美国第44任总统，获胜的部分原因是采用了新的营销手段。

名为“奥巴马心系美国”（Obama for America）的总统竞选活动不仅仅突出了奥巴马是一个富有魅力的政治家，或者说向美国人民传递着希望，同时也是一场整合的现代营销活动。其中，该项营销计划需要同时实现两个完全不同的目标，即确定特定的目标受众，并通过更广泛的信息来扩大选民。在此过程中，需要在多媒体策略方面实现线上与线下媒介的整合。当然，也包括免费媒介和付费媒介的整合。研究结果表明：选民对奥巴马了解越多，他们对他也就越认同。据此，选举活动中不仅包括有较长时间的录音，而且还包括传统的印刷、广播和户外广告。同时，奥巴马团队在广告代理公司GMMB的协助下，也把网络当作竞选活动的中心，让它作为在全部50个州进行公关、广告、前期工作以及资金筹措和组织的“中枢神经系统”。他们的指导思想是：“通过建设网络工具以便帮助美国民众实现高效的自我组织，然后让他们自由进行选举”。毕竟，技术自始至终都是对公众进行授权的一种途径，使他们可以去做自己感兴趣的事情。虽然诸如Facebook、Meetup、YouTube和Twitter等社会化媒体威力无穷并得到了有效应用，但奥巴马最强大的数字工具却是一个包括1350万个电子邮箱地址的清单。那么这类网上努力取得了哪些结果呢？通过在线募集，竞选团队向300万人一共募集到将近5亿美元（大部分单次捐赠都不到100美元）的捐赠；通过网页My.BarackObama.com组建了35000个团体；有1800个视频上传到YouTube上；在Facebook上创建了关注度最高的网页。当然，下一届美国总统选举也需要借助于网络。[1]

成功的市场营销绝非偶然，而是科学规划和有效实施的必然结果。就其实质而言，在21世纪营销环境中，市场营销既是一门科学，又是一门艺术——营销人员努力应对21世纪营销环境中的重大变化，并不断为经常出现的复杂挑战寻找富有创见的全新解决方案。在本书中，我们将介绍高层营销人员在应对这些新的营销现实过程中是如何在市场规律和想象力之间求得动态平衡的。本章将通过对一系列市场营销概念、工具、框架和问题的阐述，为以后各章的学习奠定基础。

市场营销的重要性

在21世纪的最初十年时间里，企业面临着严峻的挑战。如何在残酷的经济环境中求得生存并实现较好的财务业绩，是企业必须面对的重要问题。在应对上述挑战的过程中，市场营销扮演着十分重要的角色。如果没有足够的产品需求或者服务需求来产生利润的话，那么财务、金融、运营、会计和其他业务功能都将变得虚无缥缈。换句话说，盈利率水平必然会受到众多因素的影响，因此常常被限制在一个可能的区域当中。一般而言，财务方面的成功往往取决于营销能力的大小。

从广义的角度来说，营销的重要性还可以拓展到整个社会。也就是说，市场营销对整个社会都会产生重要影响。新产品的投放和得到顾客的认可，都离不开市场营销的重要作用，而前者却可以使人们的生活日益丰富、日益舒适。营销人员创造性地提升自己的产品在市场中的地位，这一过程也有助于改进和更新现有的产品。而且，成功的营销活动可以创造对产品或者服务的需要，进而创造出新的就业机会。此外，从对盈利水平所做的贡献来看，成功的营销活动也可以使企业更积极地投入到社会责任活动中去。[2]

对于公司的首席执行官（chief executive officer，简称CEO）而言，他们都已经意识到市场营销对于塑造品牌和赢得顾客忠诚的重要性。实际上，正是如上所述的无形资产对企业价值做出了重大的贡献。从消费品制造商到健康保险服务公司，从非营利组织到工业品制造商，都大肆鼓吹各自近期的营销业绩。更有甚者，许多企业还特别设立了首席营销总

监（chief marketing officer，简称 CMO）职位，以便使负责市场营销的管理职位与首席财务总监（chief financial officer，简称 CFO）或者首席信息总监（chief information officer，简称 CIO）等相当。[3]

做出正确的营销决策往往并非易事。一项对一千多位营销和销售经理的调研表明，尽管 83% 的受访者都认为营销和销售能力是组织获得成功的最重要因素，但在评价实际的营销绩效（效果）的时候，却只有 6% 的受访者认为自己的工作业绩十分突出。[4]

营销人员还必须决定在新产品或者新服务中应包括哪些新的特点，确定什么样的价格水平，在什么地方销售自己的产品或者提供自己的服务，并确定在广告、销售、网络和移动营销中花费多少费用。而且，他们必须在互联网高度发达并发挥重要作用的环境中做出上述决策。在这样的营销环境中，顾客、竞争、技术和经济因素都在快速地发生着变化，而且营销人员的语言和行动的影响也会在网络环境中得到放大。

达美乐比萨

北卡罗来纳州科诺弗的两个员工在 YouTube 上发布了一段视频：他们在准备三明治的时候，把奶酪弄到了鼻子上。显然，这种做法违反了相应的卫生条例标准。在这个事件当中，达美乐（Domino's）认识到了公共关系（公关）和品牌传播在现代社会里的重要性。虽然后来的调查发现，这两个员工只是制作这段视频来开个玩笑，而且那些三明治也从来没有销售，但公司最后还是把他们开除了。不过，在随后仅仅几天的时间里，那段视频的下载次数就超过了 100 万次，并且对企业形成了消极影响。在这之后的市场研究表明：在很短的时间里，人们对达美乐品牌质量的感知就从积极变成了消极。于是，企业不得不通过社会化媒体（如 Twitter、YouTube 及其他）采取各种积极措施来维护品牌形象。[5]



在两个员工把负面的视频发布到网络上以后，达美乐体会到了社会化媒体的力量，在付出了沉重的代价后从中汲取了重要教训。

正如达美乐公司所认识到的那样，在当前联系日益广泛的情况下，迅速且果断的决策显得至关重要。就在营销人员逐渐理解了这个日益多变的、联系日益广泛的世界的时候，2008—2009 年的经济衰退也促使企业削减预算，并给高层管理人员带来了巨大的压力，要求他们谨慎控制营销费用并努力提高营销投资的效果。同时，营销人员比以往任何时候都需要理解并不断适应最新的营销环境变化。对企业来说，最大的危险就是在整个过程中不能谨慎地实现对顾客和竞争者的监督，或者是不能持续地提升产品价值或者改进营销战略，或者不能满足员工、股东、供应商和渠道伙伴的要求。

营销是一个没有终点的过程。让我们来看看一些顶尖企业是如何推动业务发展的：

- OfficeMax 聘请专业的组织者——彼得·沃尔什（Peter Walsh）利用网络视频和一些店头活动来推销其中一条新的产品线，运用当地专家来展示 OfficeMax 品牌特有的组织体系。
- eBay 推出了"让我们开始今天的购物"（Let's Make a Daily Deal）的假期促销活动，具体所采用的工具就是再现 20 世纪 70 年代著名的电视益智问答节目——地点设在时代广场的《让我们购物吧》（*Let's Make a Deal*），但在其中增加了网络因素，使纽约以外的顾客都可以参与这一节目。
- 强生公司（Johnson & Johnson）推出了 BabyCenter.com 网站，用来帮助初为人父或初为人母的人。这一策略的成功实施，直接导致了各种育儿杂志订阅量的大幅下降。

优秀的营销人员总能发现满足顾客并且击败竞争者的新方法。[6]

市场营销的范畴

为了成为合格的营销人员，就必须知道什么是市场营销，市场营销是如何运作的，以及营销什么和由谁从事市场营销工作。

什么是市场营销?

所谓**市场营销**（marketing），就是识别并满足人类和社会的需要。对市场营销最简洁的定义，就是“满足别人并获得利润”。当eBay意识到人们在当地买不到最想要的物品时，就发明了网上竞拍业务；当宜家（IKEA）意识到人们想购买质优价廉的家具时，就创造了可拆卸与组装的家具业务。所有这些都证明：市场营销可以把社会需要和个人需要转变成商机。

美国市场营销协会为市场营销下了一个定义，认为市场营销是*创造、传播、交付和交换那些对顾客、客户、合作伙伴和社会有价值的市场供应物的活动、制度和过程。*[7] 从事如上所述的交换活动，往往需要完成很多工作和具有相应的技能。当一方考虑通过各种方式促使另一方做出预期的反应（如购买）时，就产生了营销管理。因此，我们可以把**营销管理**（marketing management）*看成艺术和科学的结合——选择目标市场，并通过创造、交付和传播优质的顾客价值来获得顾客、挽留顾客和提升顾客的科学与艺术。*

同时，我们也可以从社会和管理两个不同的角度来界定市场营销。从社会的角度来看，强调的是市场营销在社会中所扮演的营销角色。例如，有营销人员曾说过，市场营销的作用就是为别人创造出高水准的生活。从这个意义上讲，下面这个定义可能更能表示市场营销的社会含义：*所谓市场营销是这样一种社会过程，就是个人和集体伙同他人通过创造、提供、自由交换有价值产品和服务的方式以获得自己的所需或所求。*

有时，管理者认为市场营销就是“推销产品的艺术”。然而，当人们了解到推销并非市场营销中最重要的部分时，他们可能会大吃一惊。实际上，推销只是市场营销冰山上的一角而已。著名管理理论家——彼得·德鲁克（Peter Drucker）先生曾经指出：

> *可以这样说，推销往往是需要的。然而，市场营销的目的却是使推销成为多余。市场营销的目的就在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品和服务完全适合特定顾客的需要，从而实现产品的自我销售。因此，理想的市场营销应该可以自动生成想要购买特定产品或服务的顾客，而剩下的工作就是如何使顾客可以购买到这些产品或者服务。*[8]

当任天堂公司设计出Wii游戏机产品时，当佳能公司推出ELPH数码相机时，当丰田公司推出混合动力车普锐斯（Prius）时，这些制造商的订单随之滚滚而来，因为它们都是在从事了大量的市场营销研究基础上才成功地设计出这些适销对路的产品的。

营销什么?

一般而言，营销人员主要经营以下十大类产品：有形的商品、服务、事件、体验、人员、场所、产权、组织、信息和创意。

商品 在许多国家，有形的商品都是生产和营销的主要对象。在美国，每年都销售大量的罐头、冷冻食品、汽车、电冰箱、电视机和各种现代经济的必需品。

服务 随着经济的增长，服务逐渐构成了经济活动中的主导力量，而人们也越来越关注服务的生产。时至今日，美国经济中包括70%的服务和30%的商品。其中，服务业包括航空服务、旅馆服务、汽车租赁服务、美发美容服务、保养维修服务、会计服务、银行服务，律师、工程师、医生、程序员提供的服务，以及管理咨询等。而且，许多市场都是商品与服务的组合体。例如，在快餐店中，顾客既享用食品，又享用服务。

事件　营销人员可以就一些事件进行宣传，如大型商业展览、艺术表演和企业庆典等。事实上，如果企业果敢而大胆地利用一些全球性活动，如奥运会和世界杯等，不仅会吸引相关爱好者（如球迷等）的广泛关注，而且也能够更为广泛地宣传自己。

体验　通过合理地把不同的商品和服务组合起来，企业往往能够创造和展示各种营销体验。其中，迪士尼公司的梦幻王国，就是这样一种体验。人们可以拜访童话王国、登上海盗船或走进鬼屋猎奇。现在，人们也愿意花钱来获得自己定义的某种体验：例如，在棒球训练营花上一个星期的时间，与一些退役的棒球队员举行比赛，付钱指挥芝加哥交响乐队演奏五分钟，或是攀登珠穆朗玛峰等。[9]



滚石乐队在推销自己的叛逆摇滚的时候，营销工作就做得十分出色，表演出适合所有年龄观众的摇滚。

人物　名人营销已经成为营销的重要手段。艺术家、音乐家、首席执行官、医生、著名律师、金融家和其他专业人士都从名人营销中获益不少。[10] 大卫·贝克汉姆（David Beckham）、奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）和滚石乐队（Rolling Stones）都非常成功地推销了自己。管理咨询家——汤姆·彼得斯（Tom Peters）——是一个很善于建立自我品牌的人，他曾建议每个人都要努力使自己成为知名品牌。

场所　城市、州、地区和整个国家都致力于吸引游客、工厂、公司总部和新居民。[11] 场所营销人员包括经济发展专家、房地产代理商、商业银行、地方性商业协会和广告关系代理商等。拉斯维加斯会展与旅游促进局在一次煽动性的广告活动——“把所有的故事都留在这里”（What Happens Here，Stays Here）——中投入了 8000 多万美元，把拉斯维加斯描绘成“成人游乐场”。但是，在萧条的 2008 年，拉斯维加斯会展的出席人数还是下降了。考虑到不同步的、潜在的不雅声誉，拉斯维加斯会展与旅游促进局决定在《商业周刊》（*BusinessWeek*）上刊登整版的广告，以便宣传并展示这里有能力承接举办庄重的商业会议。不幸的是，虽然作为 2009 年夏季票房收入的重头戏，电影大片《宿醉》（*The Hangover*）在拉斯维加斯成功上映了，但该部电影以拉斯维加斯的行为放纵的一面为背景，似乎无法对拉斯维加斯作为一座理想的商务与旅游之城的形象产生任何积极影响。[12]



对于像拉斯维加斯这样旅游业蓬勃发展的城市，良好的营销是至关重要的。

财产权　财产权是所有者的无形权利，包括不动产（房地产）和金融资产（股票或债券）。财产权可以买卖，这就构成了市场营销。房地产代理商为财产权拥有者或出售者工作，或者是自己购买并销售住房或商业房产。投资公司和银行则面向商业机构或个人投资者营销证券。

组织　组织总是积极致力于在目标顾客心中建立起强势的、宜人的、独特的品牌形象。在英国，乐购（Tesco）公司“点滴皆有助益”（Every Little Helps）的营销计划，使其成



在市场营销中，一个十分重要的领域就是公益营销人员所从事的工作，即推动和鼓励社会所期望的行为。

为全国连锁市场的领先者。大学、博物馆以及一些从事艺术活动的组织和非营利组织为了获得受众和资金，也都在运用营销手段来提高其公众形象。

信息 信息也可以是一种特殊的商品，诸如图书、学校和大学等都以一定的价格面向父母、学生和社区对信息进行生产和分销。[13] 西门子医疗的首席执行官——汤姆·麦考斯兰特（Tom McCausland）指出："（我们的产品）不是 X 射线或核磁共振，而是信息。我们的业务是保健信息科技，我们的最终产品是病人的电子记录，既有声控信息，又有有关实验测试、病状和药物的信息。"[14]

观念／创意 每种市场供应物都包括着基本的观念和创意。露华浓（Revlon）公司的查尔斯·雷夫森（Charles Revson）曾经指出："在我们的工厂里，我们制作化妆品；在商店，我们出售希望。"产品和服务是传递某种观念和利益的平台。公益营销人员往往忙于推广如下观念："别让朋友酒后驾车"和"不要浪费才智"。

谁是营销者？

营销者和潜在顾客 **营销者**（marketer）是那些从**潜在顾客**（prospect）那里寻求响应的人，如寻求他们的注意力、购买行为、选票或捐赠等。如果双方都在积极寻求把自己的产品（服务）卖给对方，那么我们就把它们都称作营销者。

营销者往往很善于激发消费者对其公司产品的需求，但是认为营销人员干的就是这些就狭隘了。实际上，与生产与物流部门的专业人士要对供应管理承担责任一样，营销人员也需要对需求管理承担负责。营销人员需要努力去影响需求的水平、时机和构成，以便使其符合组织的目标。一般而言，可能存在以下八种需求：

1. **负需求**——消费者对某个产品感到厌恶，甚至花钱去回避它。
2. **无需求**——消费者对某个产品不了解或不感兴趣。
3. **潜在需求**——消费者可能对某个产品产生了强烈的需求，而现有产品又不能满足其需求。
4. **下降需求**——消费者逐渐减少或停止购买某种产品。
5. **不规则需求**——消费者的购买可能每个季节、每月、每周甚至每个小时都在发生变化。
6. **充分需求**——消费者充分地购买所有投放到市场中的产品。
7. **过度需求**——消费者想要购买的数量超过了市场供应的数量。
8. **不健康需求**——产品可能吸引消费者，但却会对社会产生不良后果。

对于如上所述的每一种情况，营销人员都必须确定每种需求状态的根本原因，然后制定出促使该种需求朝着自己所期望的需求类型转化的行动方案。

市场 有关市场的传统观念认为，"市场"是买方和卖方聚集在一起进行交换的实地场所。经济学家则把**市场**（market）定义为对某一特定产品或一类产品进行交易的买方与卖方的集合（如房地产市场或粮食市场）。

图 1.1 勾勒出五个基本市场及其流程。其中，制造商到资源市场上（原材料市场、劳



图 1.1
现代交换经济中的市场流程结构

动力市场和金融市场）购买各种资源，然后把它们加工成各种产品和服务，再把它们卖给中间商，中间商则把它们卖给消费者。消费者通过出售自己的劳动力，然后得到货币收入，并以此来购买自己需要的商品和服务。政府从制造商和中间商那里购买所需的产品，同时也向这些市场征税，并为这些市场提供各种公共服务。每个国家的经济乃至全球经济都是由各种市场所组成的复杂体系，而其中的这些市场则通过交换过程连接在一起。

营销人员经常利用**市场**这个术语来指代各种各样的顾客。一般而言，他们往往把卖方的集合看成行业，而把买方看作市场。有时，他们也会谈及需求市场（减肥市场）、产品市场（鞋类市场）、基于人口统计变量的市场（青年市场）、地区市场（中国市场）或其他市场，如选举市场、劳动力市场和捐赠市场等。

图 1.2 描绘了行业和市场之间的关系。其中，买方和卖方通过四个流程彼此连接在一起。卖方把商品、服务和信息传递给市场；反过来，他们又获得了货币和信息（消费者的态度与销售数据）。在图 1.2 中，内圈表示货币和商品的交换，外圈则表示信息的交换。

主要的顾客市场 主要的顾客市场包括消费者市场、组织市场、全球市场和非营利市场。

消费者市场 对于销售诸如果汁、化妆品、运动鞋或航空旅游等大众消费商品与服务的企业而言，往往需要花费很多时间来建立优势品牌形象。大多数品牌优势的建立也往往离不开好的产品或包装，并保证其可获性，同时依靠持续的传播和优质服务来提供支撑。

组织市场 销售组织产品和服务的企业经常会遇到受过良好训练、信息灵通的专业购买者，而且这些购买者对评估有竞争力的报价也很内行。组织购买者购买产品的目的是为了再销售并获得利润。因此，在组织市场上，卖方必须尽可能地展示出自己是如何帮助组织购买者获得更多收入或减少成本的。在此过程中，广告可能会起到一定的作用，但销售队伍、价格和企业在可靠性和质量方面的声誉可能发挥着更大的作用。

全球市场 在全球市场上销售产品和服务的企业往往面临着更多的抉择和挑战。它们必须决定应该进入哪个国家或地区的市场，如何进入该市场（作为出口商、特许经营商、合资企业的合伙人，契约制造商或单独制造商），如何使商品和服务更好适应该国市场，如何在不同的国家为产品定价，如何使自己的营销传播更好地适应不同国家的具体情况。诸如此类决策的做出，往往需要充分考虑购买者、谈判者及财产拥有与处置者的不同要求，而且也要兼顾不同国家的文化、语言、法律和政治体系以及汇率的变动等。当然，这些努力的回报也是相当诱人的。

图 1.2
简单的营销系统



非营利组织和政府市场 把商品卖给教堂、大学、慈善机构和政府机关这些非营利组织时，企业需要对定价保持特别的谨慎态度，因为这类组织的购买力往往是

非常有限的。较低的价格可能会影响卖方所提供商品的特性和质量。许多政府采购都是以招标的形式进行的，而且一般情况下都是最低价中标，而没有对其他因素给予足够的关注。[15]

市场地点、市场空间和大市场 *市场地点*（marketplace）是有形的，比如你在里面购物的一家商店。比较而言，*市场空间*（marketspace）往往是数字化的，如浏览网络商店。[16]西北大学的莫汉·索尼（Mohan Sawhney）提出了*大市场*（metamarket）的概念，用来描述在消费者看来密切相关但又隶属于不同行业的一系列互补的产品和服务。

大市场是营销人员进行系统整合的结果，他们把那些相关的产品和服务活动组合起来，从而简化了分别去从事各个不同活动所经历的程序，提高了效率。例如，汽车大市场就包括汽车制造商、新车和旧车的中间商、财务公司、保险公司、机械与零部件经销商、服务商店、汽车杂志、汽车分类广告以及汽车网站等。

比如购车者就可能会涉及上述大市场中许多要素，从而为中介代理创造了机会，它们可以为购车者提供无缝的贴心服务，帮助他完成与上述大市场中各方的交易或联系。例如，Edmunds.com就可以向消费者提供多项服务，包括不同品牌汽车的相关属性与最新报价，而且还可以便利地链接到其他网站，以便查询融资服务成本最低的金融财务公司、售价最低的汽车零部件经销商和二手车交易的服务机构或个体。中介代理也可以为其他领域的大市场提供服务，如住房家居市场、保姆市场和婚庆服务市场等。[17]

市场营销中的核心概念

要了解营销职能，就有必要先来学习一下如下所示的一组核心概念。

需要、欲望和需求

需要（needs）是人类最基本的要求。人们需要空气、食物、水、衣服和住所才能生存。人们同样具有创新、接受教育和娱乐的需要。当存在着具体的商品来满足需要的时候，需要就转变成*欲望*（wants）了。美国消费者需要食物，但他所需要的可能是一个"费城起司牛排"或"一杯冰茶"。类似地，阿富汗的消费者也可能需要食物，但他所需要的可能是一些大米、羊肉和胡萝卜。由此可见，欲望往往是受特定的社会所制约的。

需求（demands）是有支付能力购买具体的商品来满足的欲望。许多人都想要梅赛德斯汽车，但是只有很少的人具有支付能力。企业不仅应该知道有多少人需要这些产品，更重要的是要测算出有多少人实际上能够买得起。

诸如此类的差别，有助于澄清经常提及的如下有待商榷的观点："营销人员创造了需要"；"营销人员诱使人们购买那些自己并不需要的产品"。显然，营销人员不可能创造需要：需要优先于营销人员而存在。不过，营销人员和其他社会因素共同对人们的欲望产生影响。营销人员可能会激发消费者为满足社会地位需要而购买梅赛德斯汽车的想法。但是，他们并没有创造出购买者对社会地位的需要。

要了解顾客的需要和欲望，并不总是十分简单的事情。有些顾客并不知道自己真正需要什么，或者说他们根本不能描述出自己的需要。当顾客说自己需要"大功率的"除草机或者一个"安静的"旅店，他们到底是什么意思？营销人员必须深入研究。我们可以从以下五种需要模型中加以分析：

1. 明确表述的需要（顾客想要一辆不是很贵的汽车）；

2. 真正需要（顾客想要一辆使用成本很低的汽车，而不只是初始价格很低）；
3. 未明确表述的需要（消费者期望能够从销售者那里购买到优质的服务）；
4. 令人愉悦的需要（顾客希望获赠车载导航系统）；
5. 秘密需要（顾客希望朋友把自己当作内行）。

仅仅对消费者明确表述的需要做出反应可能是不够的。[18] 当手机产品刚刚投放到市场上的时候，消费者对手机方面的知识还相对较少。这时，诺基亚公司和爱立信公司都竭力使消费者了解自己的产品，并对其产品与品牌形成一定的感知。要想保证具有竞争力，企业就应该帮助顾客学习，使他们认识到自己真正需要什么。

目标市场、市场定位和市场细分

营销人员往往很难满足市场上每个人的需要，并不是所有人都希望获得或消费同样的谷物、旅店房间、餐厅、汽车、大学或电影。因此，营销人员的第一项工作，就是对市场进行细分。通过分析顾客的人口统计信息、心理特征信息和行为差异信息，往往可以识别出具有不同产品与服务需求的不同顾客群体。

在进行市场细分之后，营销人员还必须分析判断哪个细分市场上存在着最大的市场机会——即选择自己的*目标市场*（target markets）。然后，企业需要针对自己所选择的每个细分市场开发特定的*市场供应物*（market offering），并使目标市场认可该市场供应物能够为它们带来某些核心利益。例如，沃尔沃公司的目标市场是那些把安全作为重要因素的顾客。因此，沃尔沃公司把自己的汽车定位成顾客所购买的最安全的汽车。

供应物和品牌

企业往往需要通过提出某种**价值主张**（value proposition）来满足顾客的需要——即用来满足顾客需要的一组利益。虽然上述价值主张是无形的，但它最终却可以通过实际的*供应物*来具体体现。这里所说的供应物可以是产品、服务、信息和体验的某种组合。

品牌（brand）是具有明确供应来源的供应物的一种标志。例如，一提到麦当劳这类品牌，在人们头脑中往往就会联想到汉堡、干净、便利、礼貌的服务和金色的"M"等，它们构成了品牌形象。实际上，所有企业都在努力建立一种非常宜人的、独特的品牌形象。

价值与满意

顾客是在不同的供应物之间做出选择的，而选择的基础就是哪一种可以给他们带来最大的*价值*（value）。价值是下列要素的综合反映：顾客所感知到的有形利益、无形利益与成本。这三者往往可以看作是质量、服务和价格的某种组合，因此又被称为*顾客价值三角形*（customer value triad）。一般来说，价值感知会随着质量和服务的提高而提升，随着价格的上升而降低。

我们可以把市场营销看作识别、创造、传播、交付和监督顾客价值的一种过程。满意反映的是顾客对产品的实际表现与自己的期望所进行的比较。如果产品的实际表现低于期望，那么顾客就是不满意的；如果相等，那么顾客就是满意的；如果超出了期望，那么顾客就会非常高兴。

营销渠道

为了接触到目标市场，营销人员往往可以利用三种营销渠道。营销人员可以通过*传播渠道*（communication channels）发送信息，并从目标顾客那里获得信息。这种渠道包括报

纸、杂志、广播、电视、信件、电话、招标栏、告示、传单、光碟、录音磁带和互联网等。除此之外，正如人与人之间可以通过面部表情和衣着传递信息，企业也可以通过零售店的外观、公司网站和许多其他媒介来传递相应的信息。另外，营销人员为了弥补广告等单向传播渠道的不足，越来越多地增加了对双向传播渠道的应用，如邮件、博客和免费电话等。

营销人员利用**分销渠道**（distribution channels）向购买者和使用者展现、销售或交付有形产品或服务。分销渠道可以是直接渠道，如通过网络、邮件、移动电话或者电话进行直销，也可以是间接渠道，即通过分销商、批发商、零售商和代理间接进行销售。

营销人员也可以通过**服务渠道**（service channels）与潜在顾客进行交易。服务渠道包括仓库、运输公司、银行和保险公司等促进交易的机构或个体。营销人员在为供应物选择有关传播渠道、分销渠道和服务渠道的最佳组合时，在设计方面往往面临着一系列挑战。

供应链

供应链是一条相对较长的渠道链，包括了从原材料和零部件的供应到把产成品交付给最终顾客的整个过程。咖啡的供应链可能开始于埃塞俄比亚的农民——他们种植、照料并挑选咖啡豆，然后把它们卖给批发商或者一个公平贸易联盟。如果是把咖啡豆销售给某个贸易联盟，然后开始加工——清洗、晾晒和包装——并以最低每磅 1.26 美元的价格卖给另类贸易组织（Alternative Trading Organization，ATO）。最后，ATO 再把咖啡运输到发展中国家，并在那里直接销售或通过零售渠道进行销售。实际上，在整个供应链价值交付系统当中，每家企业都只占全部价值中很小的一部分比重。当一家企业收购了另外一家企业，向上游或下游扩展时，往往是为了在供应链总价值中占有更大的比重。

竞争

竞争包括所有的现实竞争对手、潜在竞争对手和购买者可能考虑的替代产品。假设汽车公司打算购买钢材来制造汽车，那么就可能有几个层次的竞争。该制造商可以从美国钢铁公司购买钢材，同时它也可从日本或韩国等外国钢铁公司那里购买钢材。当然，也可基于节省成本的角度而从 Nucor 那样的小型钢铁厂进行采购，或是从美铝公司（Alcoa）那里购买铝，以便替代相应的汽车零部件并减轻汽车重量，此外也可以从沙特基础工业公司（Saudi Basic Industries）那里购买工程塑料（而不是钢铁）。显然，如果美国钢铁公司只是认为自己的竞争对手是其他的钢铁公司，那么它的思维就显得太狭隘了。实际上，从长远的观点来看，对美国钢铁公司造成最大冲击的，可能是那些替代产品的生产厂家，而不是该公司出于狭隘视角所关注的其他钢铁企业。

市场营销环境

市场营销环境主要包括任务环境和宏观环境两大类。其中，**任务环境**（task environment）是指从事产品或服务的生产、分销和促销的组织或个体，具体包括生产企业、供应商、分销商、经销商和目标顾客。在供应商这个群体中，可能会包括原材料供应商和服务供应商，如市场调研机构、广告机构、银行、保险公司、运输公司和电信公司等。类似地，分销商和经销商也包括不同的类型，如代理人、经纪人、制造商代表和其他有助于搜寻顾客并向顾客销售的组织或个体。

一般而言，**宏观环境**（broad environment）主要包括六类环境因素，分别是人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治环境和社会文化环境。在实践中，营销人员必须密

切关注这六类环境的发展变化趋势，并及时地调整自己的营销战略。新的机遇不断涌现，它们正在等待正确的营销头脑和智慧。下面来看看两个具体的例子：

TerraCycle

TerraCycle 的创始人——汤姆·萨奇（Tom Szaky）发现：一些朋友把残羹剩饭倒进堆制肥料箱里去喂蠕动的蠕虫，然后把蠕虫的粪便作为室内药草植物的肥料，而药草植物则生长旺盛。于是，他想出了一个经营理念。TerraCycle 致力于"升级回收"（upcycling）——寻找新的方法来利用不可循环使用的废料。塑料袋成为结实的手提包，酸奶杯成为植物用盆，饼干包装变成了笔记本封面，这些全都通过家得宝（Home Depot）、Whole Foods 超市和沃尔玛等大型零售商来分销。此外，TerraCycle 还与卡夫食品（Kraft）、Target 百货、Honest Tea 茶饮、Stonyfield Farm 酸奶等其他公司建立起了合作关系。学校、教堂、酿酒厂和非营利组织为捐赠的旧瓶子、旧木塞和旧的糖果包装提供了储存空间。每收集到一个废品，TerraCycle 都会拿出一部分来捐赠给慈善机构（通常为 2 美分）。[19]

Allrecipes.com

Allrecipes.com 摸索出一套很好的网络获胜模式：它把个人食谱和一些想要促销自己产品的公司（如卡夫或金宝汤）组合起来并公布在网站上。在 2009 年，该网站的访问量和访问者增加了近一倍，从而超过了 Food Network 电视频道的食谱网站而成为市场领先者。随着成千上万张食谱发布在网站上，该网站也随之成长壮大——它提高了人们分享食谱的意愿，同时如果自己的食谱比较流行，这些访客（顾客）自己也会觉得有一种满足感。对于这个网站而言，它的虚拟本质是它成功的关键——它从不花钱做广告！同时，用户往往把这个网站看作是他们"自己的"网站，而不是将其看作是一个商业网站，他们并没有意识到有一家大型公司在其背后运作。[20]

新的营销现实

我们可以很自信地说："当今的市场，已经不再是昔日的市场了。"它同 10 年前的市场相比有较大的不同。

主要的社会因素

目前，在一系列重要的社会因素（有时是存在着密切联系的各个社会因素）的共同作用下，市场已经发生了翻天覆地的变化，它们不仅塑造了新的行为，而且也提供了不少新的机会和挑战。具体而言，主要包括以下 12 个因素：

- **网络信息技术**。数字革命创造了崭新的信息时代。在信息时代里，营销的主要特征包括精确的生产水平、更有针对性的宣传和更适当的定价。
- **全球化**。交通、运输和通信技术的飞速发展，使企业在其他国家经销自己的产品变得更容易，也使得消费者在其他国家采购所需要的产品和服务变得更便利。由于越来越多的人到国外（其他国家）工作或旅游，所以国际旅游业实现了快速的成长，而且这一成长势头仍在继续。
- **放松管制**。现在，许多国家都放松对某些行业的管制，以便创造更多的竞争和发展机会。例如，在美国，有关限制涉入金融、电信和电力事业的法律已经逐渐放松，从而创造出更大程度的竞争。
- **私有化**。与此同时，也有许多国家使国有企业（或上市公司）向私有化方向转变，以便提高企业的管理效率，如英国航空公司和智利电信公司。
- **激烈竞争**。对于品牌制造商而言，它们正面临着来自国内外的激烈竞争，这导致其促

销成本不断上升，而其获利能力则不断下降。同时，它们也日益感受到强势零售商的挤压——这些零售商控制着有限的货架空间，并推出与制造商品牌相互竞争的商店自有品牌。此外，也有不少优势品牌开始实施品牌延伸策略，把品牌应用在更广泛的相关产品类别上，结果造就了具有很好声誉和知名度的巨无霸品牌。

- **产业交融。**随着越来越多的企业发现新的机会往往孕育在两个或更多产业的交融之中，产业之间的界限也变得越来越模糊了。例如，苹果、索尼和三星等产业巨头推出了一系列的娱乐产品——从 MP3 播放器到等离子电视再到便携式摄像机，电脑业和电子消费品产业出现了产业融合的趋势。而且，向数字技术转变的强劲趋势又进一步推动了上述交融趋势。[21]
- **零售转型。**零售商店也面临着更为激烈的竞争，其竞争对手包括目录经销商，直邮公司，直接面向消费者做广告的报纸、杂志和电视，以及家庭购物电视和基于互联网的电子商务。结果是一批富有创新精神的零售商开始在商店里增设咖啡厅、演讲、展示、表演等娱乐要素，开始强调体验营销，而不是单纯地增加产品的花色种类。迪克体育用品公司（Dick's Sporting Goods）已经从最初在纽约宾厄姆顿的一家渔具店，扩张到在 30 个州拥有约 300 家店铺的体育用品零售商。其成功的部分原因，就是商店的互动性。客户可以在室内测试高尔夫球棍，在跑道上测试样品鞋，在射箭场体验射箭。[22]



现代零售商越来越多地强调为客户提供店内体验，迪克体育用品公司即是一例。

- **取消中间商。**诸如 AOL、亚马逊、雅虎、eBay、E*TRADE 等网络公司尝试取消中间商（disintermediation），直接交付产品和服务，并获得了惊人的成功——通过改变传统的分销渠道中货物的流动，这些企业不再通过中介来完成交易，这使得既有的制造商和零售商深感震惊，业务受到严重打击。作为回应，这些传统公司则开始中间商重构（reintermediation），打造将电子商务与传统渠道相结合的零售商，增加了在线产品服务。由于这些企业有更多的资源和强有力的品牌，所以其中有些企业甚至比仅仅依靠网络的企业更有竞争力。
- **消费者的购买力。**从某种程度上来说，由于借助于互联网而实现了所谓的"取消中间商"，即不再通过中介，消费者的购买力也因此大大地增加了。无论是在家里，还是在办公室，抑或是通过移动电话，现在的消费者可以便利地比较各种产品的价格和功能，并且随时（一周 7 天，一天 24 小时）可以从网上在全世界范围内订购自己喜爱

的商品，从而不再局限于当地有限的产品供应，并进一步打破了地域方面的限制，最终节省了大量开支。即使是对于组织购买者而言，它们也可以通过*逆向拍卖*（reverse auction）——通过多个卖家相互竞争出价的方式来获得生意。同时，它们可以方便地加入到其他购买者当中去，然后通过团购而增大自己的议价实力，并享受到更多的数量折扣。

- **消费者信息。**在当今的世界里，消费者可以便利地收集到有关自己喜爱的任何商品的信息，而且就信息的深度与广度（信息的范围、数量和深入性）而言，都是以前所无法想象的。他们可以访问在线百科全书、字典、医疗信息、影评、消费报告、报纸以及来自世界上任何地区的多种不同语言的其他信息源。与此同时，个人之间的联系和用户自己所生成的内容也伴随着社会化媒体的发展而得到了飞速的发展，消费者可以便利地从 Facebook、Flickr（照片）、Del.icio.us（链接）、Digg（新闻故事）、维基百科（百科文章）和 YouTube（视频）等社会化媒体上获得自己想要的信息。[23] 实际上，社交网站已经成功地把具有共同爱好的人们聚集在一起，如宠物狗爱好者的网站 Dogster、旅客爱好者的网站 TripAdvisor 和自行车爱好者的网站 Moterus 等。再如，在 CarSpace.com 网站上，汽车爱好者可以自由地围绕有关铬轮辋、最新的宝马车型，以及在哪里可以找到技术更好的汽车修理师等主题而展开讨论和交流。[24]
- **消费者参与。**消费者也可以通过更多的途径对产品生产和营销产生越来越大的影响。在认识到这一点之后，不少企业都开始邀请顾客参与到产品的设计与营销过程中来，以便建立他们与企业（产品）之间的联系，并进一步强化他们对这种密切联系的感知和相应的主人翁意识（如觉得产品是他们自己参与设计和营销的）。消费者往往把自己所喜欢的公司看作工作坊，他们可以便利地在这种工作坊中设计自己想要的产品。
- **消费者抵制。**目前，不少消费者觉得现实世界的产品往往不存在什么差异，因而在寻求价值的过程当中表现出更弱的品牌忠诚度，并倾向于追求更低的价格和更高的质量，而且对自己不太喜欢的营销方式也变得更加难以容忍。根据扬科洛维奇公司（Yankelovich）的一项研究结果，消费者对营销活动的抵制已经达到了前所未有的水平。在被调查的消费者中，大多数都对营销和广告表现出比较消极的情绪。他们表示：他们会避免购买自己觉得在进行过度营销的那些产品。[25]

企业的新能力

虽然如上所述的社会因素使营销人员面临着更为复杂的营销挑战，但这些因素同时也给企业创造出一系列新的能力，以应对这些挑战并做出有效反应。概括而言，这些新能力主要表现在：

- **营销人员可以把互联网作为扩大其势力范围的信息渠道和销售渠道。**互联网的发展扩大了营销人员的地理势力范围，他们可以在世界范围内向顾客传达相关信息并推广其产品与服务。通过建立一个或更多网络，企业也可以列出自己的产品、服务、历史、经营哲学、招聘信息以及其他顾客可能感兴趣的信息。在 2006 年，阿拉巴马州的蒙哥马利跳蚤市场在全美范围内引起了关注并颇受欢迎。之所以会这样，就是因为创始人萨米·斯蒂芬斯（Sammy Stephens）的说唱式广告成功地在互联网上得到了广泛的传播。这则广告花了 1500 美元，在 YouTube 上的观看次数超过了 10 万次，并使斯蒂芬斯成功地上了《艾伦脱口秀节目》(*The Ellen DeGeneres Show*)。现在，斯蒂芬斯通过自己的网站销售 T 恤衫、铃声下载和其他品牌的商品，并为零售商提供广告建议。每个月，都有来自世界各地的大量访客光顾他的店。[26]



萨米·斯蒂芬斯的病毒式营销视频使其跳蚤市场得到了前所未有的关注。

- **营销人员可以收集到有关市场、消费者、潜在顾客和竞争者的更全面、更丰富的信息。**他们可以利用互联网来进行有效的市场调研，如组织焦点小组访谈、发放问卷和利用其他不同方法来收集一手数据等。他们也可以收集和整理个人顾客的采购、偏好、人口统计特征和盈利性等信息。例如，连锁药店 CVS 就成功利用了优惠卡数据，以便更好地了解消费者想要购买什么、光顾商店的频率以及其他的购买偏好等。CVS 所推出的“贴心关照”（ExtraCare）活动已经使它的 4000 多家店铺多获得了 3000 万名顾客和一年 120 亿美元的收入。[27]
- **营销人员可以通过社会化媒体来发布和推广其品牌信息。**营销人员可以通过博客和其他形式的网络张贴形式来发布或更新信息，支持在线社区的活动，或者在互联网上建立自己的网站。戴尔公司的 Twitter 账号 @DellOutlet 的粉丝数量已经超过了 60 万。自 2007 年至 2009 年 6 月，戴尔公司通过为其 Twitter 粉丝提供优惠券所获取的收入已经超过了 200 万美元，此外还有 100 万美元来自那些通过 Twitter 在官网上购买计算机的消费者。[28]
- **营销人员可以为消费者之间的外部传播提供便利并促进这种传播的速度。**营销人员还可以通过创建品牌支持者和用户社区将线上与线下的消费者群体联系起来，并从中获利。口碑营销机构 BzzAgent 已经组建了遍布全美的人数高达 60 万的志愿消费者大军，他们会参加自己认为值得讨论或推荐的产品和服务促销项目。[29] 在 2005 年，唐恩都乐（Dunkin' Donuts）就曾聘请过 BzzAgent，请该公司帮助在市场上投放一款新的浓咖啡饮料 Latte Lite。在此过程中，有 3000 个经过培训的志愿者（被称为“BzzAgents”）分别在 12 个测试市场上品尝了这款咖啡，从而形成了自己对该产品的看法，然后参与到相关的讨论中来，并最后通过该公司的报告平台向 BzzAgent 公司进行了汇报。在四周以后，这种新产品在试验市场上的销售收入就增加了 15%。[30]
- **营销人员可以为顾客发布广告、优惠券、样品和相关信息。**随着面向特定兴趣顾客的专业杂志、电视频道和互联网新闻组等新媒体的快速发展，企业面向各个子目标顾客开展营销活动和进行双向传播的努力也变得越来越容易了。把供应者与分销商连接起来的外部网使企业可以更有效地发送并接受信息、下订单和支付款项。同时，企业也可以同每个顾客单独进行密切互动，从而实现了信息服务和关系管理的个性化。
- **营销人员也可以通过移动营销来接触消费者。**通过使用 GPS 全球定位系统技术，营销人员可以准确地识别出消费者的具体位置，并在顾客逛商场的时候及时向他们发送当天有效的优惠券信息——针对顾客自己列出的想要拥有的产品清单所发布的一种友情提示。例如，如果顾客今天购买某本自己喜爱的书，就可以同时免费在该书店的咖啡厅里领取一杯咖啡。对于顾客而言，这种基于地理位置而向顾客发送的广告往往很有吸引力，因为顾客在比较接近销售点的地方收到这种广告的时候，往往可以有效地激发顾客的购买欲望。同时，企业也可以利用 iPod 视频来做广告，并通过移动营销手段使消费者在自己的手机上接收这些广告。[31]
- **企业制造并向消费者销售体现个性化差异的定制产品。**由于制造工厂在顾客定制化技



越来越多的企业开始允许顾客对产品进行定制，如亨氏番茄酱瓶标签中的个性化信息。

术、计算机技术和数据库营销软件等方面的飞速发展和进步，顾客现在可以在合理的价格水平上购买到上面有自己名字的产品，如 [illegible] 糖果、TABASCO 的罐装产品、瓶装的 Maker's Mark 威士忌酒，或者是购买到把自己照片印在正面的 Wheaties 麦片盒和 Jones 苏打水易拉罐，购买印有顾客信息的亨氏（Heinz）番茄酱瓶子等。[32] 现在，宝马公司的技术水平也使顾客拥有更多的选择，顾客可以从 350 个品种、500 个型号、90 种表面颜色和 170 种框架装饰中做出选择，定制自己喜欢的汽车。该公司宣称，在欧洲有 80% 的车是按照顾客的个性化订单生产的，在美国也有 30% 的车是按照顾客的个性化订单生产的。

- **企业可以进一步提升采购、招聘、培训、内部传播与外部传播的水平。** 企业可以在网上招聘新员工，而且许多公司都有面向员工、经销商和代理商的网络培训产品。Patagonia 零售、迪士尼、通用汽车和麦当劳等，都纷纷通过公司博客向公众与员工进行传播。Patagonia 公司在其官方英文博客——“最清洁的生产线”（The Cleanest Line）——上发布了许多有关环境的新闻、自己所赞助的运动员的赛绩以及员工喜欢的室外装置的描述和图片。[33]
- **企业还可以在互联网的基础上建设自己的企业内部网，从而为员工之间的内部交流提供便利，并提高内部传播的效率。** 通过内部网，员工之间可以相互交流、寻求建议、把有关信息上传到公司的主机上或从公司主机上下载所需要的信息。例如，为了构建超越各个经营单位的、统一的员工在线门户网站，通用汽车 2006 年推出了名为“我的苏格拉底”（mySocrates）的网络平台，其中包括公告、新闻、链接和历史信息。到目前为止，通用汽车由于导入了这一门户网站而在成本方面节约了 1740 万美元。[34]
- **通过善用互联网，企业也可以提高成本效率。** 组织用户也可以高效地比较卖方的价格水平，购买通过网络竞拍的原材料，或者在网络的逆向拍卖中张贴自己的采购条款等，从而实现采购成本的大幅度下降。同时，企业也可以通过不断改进自己的物流和运营水平来节约大量的成本，并提高物流或运营的准确性和提高服务质量。

市场营销实践

显然，如上所述的这些新的营销力量和新的营销能力已经对营销管理产生了十分重要的影响，并促使企业的营销管理方式不断地发生变革。从理论上讲，营销计划（planning）过程包括分析市场机会、选择目标市场、设计营销战略、制定营销方案和管理营销活动。然而，在实践中，激烈的市场竞争常常是一种常态。在这种市场情况下，营销计划往往具有更大的灵活性，而且总是会随着环境的变化而不断地及时做出调整或修正。

企业要发展，就必须不断地制定和有效实施营销方案，就必须在产品和服务方面进行持续创新，就必须时刻把握并努力满足顾客的需求，就必须努力去寻求和营销新的优势，而不是过度依赖过去的优势。尤其是企业必须把互联网和营销计划整合起来。同时，营销人员还必须努力在新的和老的营销传播工具中求得平衡：一方面，对搜索引擎广告、社会化媒体、直接电子邮件和短信营销工具的使用不断增加；另一方面，也需要在传统营销传播工具的支出方面保持适当的水平。在经济困难时期，企业最关心的是履行职责，因此会希望从每项营销活动中获得可观的投资回报。即使在这种情况下，营销人员也要在上述两个方面求得一定的平衡。“营销洞见：动荡时代的营销”为营销管理者适应新的营销现实提供了一些富有启发的建议。

佛大学盖尔·麦戈文（Gail McGovern）和约翰·奎尔奇（John Quelch）的研究结果表明：各家企业有关 CMO 的职责和工作描述，存在着巨大的差异。[35]

CMO 面临的另外一个挑战就是：高层营销管理人员要取得成功所需要的能力太多了，而且各种能力存在着较大的差异。一方面，CMO 必须具有定量分析技能；另一方面，CMO 又必须具有卓越的定性分析技能。他们不仅仅需要有独立的、体现企业家精神的态度，而且还需要同其他部门（如销售部门）紧密合作；他们必须倾听顾客的声音并获悉顾客的看法，但同时又必须明确知道营销在组织内部是如何创造价值的。[36] 在一项面向 200 位高层营销管理人员的调研中，研究者请受访者指出哪些先天特质和后天学习到的特质最为重要，并得到了以下结果：[37]

先天特质	后天学习到的特质
· 喜欢冒险	· 全球经验
· 做决策的意愿	· 多渠道专长
· 解决问题的能力	· 跨行业经验
· 变革代言人	· 关注数字
· 结果导向型	· 运营知识

也许，对于任何一位 CMO 来说，最重要的角色就是促使企业在决策中能够从顾客的视角来分析问题，并坚持顾客导向。其中，上面的决策主要是指可能对各个**顾客接触点**（touch point，即顾客直接或间接地以某种形式与企业互动的地方）产生影响的决策。克里斯·马隆（Chris Malone）是美国精品国际酒店集团（Choice Hotels International）的 CMO，他几乎要负责管理企业面对客户的所有活动，具体而言，主要包括以下几个方面：[38]

- 广告、顾客忠诚项目（loyalty program）和直接回应；
- 管理公司的中央预订系统，包括呼叫中心和网站，以及同 Travelocity 和 Orbitz 等外部旅游代理机构对话；
- 带领公司为全球集团销售而努力，这些团销面向美国汽车协会（AAA）、美国中老年人协会（AARP）和职业体育团队等组织。

组织中的市场营销 尽管富有成效的 CMO 非常重要，但市场营销越来越倾向于超越组织的营销部门。由于市场营销会影响到顾客体验的所有方面，所以营销人员必须管理好所有的顾客接触点——商店布局、包装设计、产品功能、员工培训、运输和物流方法。同时，营销人员也需要在一些高层的管理活动中保持一定的影响力，如产品创新和新业务的开发等。而且，要创建强有力的营销组织，营销管理人员还必须效法其他部门管理人员的思维方式，而其他部门的管理人员则需要站在营销管理人员的角度来考虑问题。[39]

正如惠普公司的戴维·帕卡德（David Packard）所指出的，“营销简直太重要了，以至于绝对不能认为营销只是营销部门的事情”。现在，许多企业都懂得这样的道理：企业的每个员工都将对顾客产生一定的影响，而且必须把顾客看作是企业成功的重要源泉。所以，他们开始强调通过跨部门的团队合作来管理关键流程。同时，他们也强调核心业务流程的有效管理，如新产品的开发与实现、顾客的获取与挽留以及订单的执行。

由企业主导向市场主导转变

鉴于上述新的营销现实，那么应该运用什么样的哲学来指导企业的营销努力呢？现在，越来越多的营销人员开始采用全方位营销观念。下面就先来回顾一下营销观念的演变过程。

生产观念

生产观念(production concept)是商业领域中最古老的观念之一。生产观念认为，消费者喜欢那些随处能够购买到的、价格低廉的产品。生产导向型企业的管理层总是致力于提高生产效率、实现低成本和大众分销。这种导向在以中国为代表的发展中国家具有一定的可行性。在中国，最大的个人计算机制造商联想公司和家用电器巨头海尔公司，都利用国内庞大而廉价的劳动力资源在市场上占据了垄断地位。此外，当企业想要扩大市场份额时，也可以采用这种观念。[40]

产品观念

产品观念(product concept)认为，消费者喜欢那些具有最高质量、性能水平或富有创新特色的产品。在奉行这种理念的企业里，管理人员总是生产优质的产品，并不断地加以完善。但是，管理人员有时会迷恋上自己的产品，因而有可能陷入"更好的捕鼠器"这类陷阱当中，幻想着只要生产出更好的捕鼠器，人们就会踩破自家商店的门槛。实际上，对于一种新产品或改进的产品而言，如果没有制定出合适的价格并采取合理的分销、广告和销售措施，未必能够获得成功。

推销观念

推销观念(selling concept)认为，如果任其自然发展的话，消费者和企业并不会足量购买该组织的产品。因此，对于企业而言，它们必须主动推销并积极促销。在那些非渴求产品的销售中，如保险或者墓地产品的销售中，往往会极大限度地运用推销观念，而不仅是为了满足消费者需要才去进行营销。然而，建立在强化推销基础上的市场营销却蕴涵着很大的风险。它假设："被诱惑的消费者会喜欢所购买的产品；如果不喜欢的话，他们也不会退货，也不会进行负面的口碑传播，更不会向消费者组织抱怨；而且他们还会再次购买。"

营销观念

营销观念(marketing concept)是在 20 世纪 50 年代中期出现的。[41] 与以产品为中心、"先制造再销售"的哲学不同，企业开始向"以顾客为中心"、"先感知，再反应"这一哲学转变。在这种营销哲学的指导下，企业的工作不再是为自己的产品找到合适的顾客，而是为顾客设计适合的产品。例如，戴尔计算机公司并不是要为目标顾客设计出完美的产品，而是为目标顾客提供一个平台，使顾客可以根据自己的偏好来配置并订购个性化的计算机产品。

营销观念认为，实现组织目标的关键是在面向目标市场创造、交付和传播顾客价值的过程中比竞争对手做得更好、更有效果。哈佛大学的西奥多·莱维特(Theodore Levitt)曾经形象地对推销观念与营销观念进行了比较：

> 推销观念注重卖方的需要，而营销观念则注重买方的需要。推销观念以卖方的需要为出发点，考虑的是如何把产品变成现金；而营销观念考虑的则是如何通过产品以及与创造、交付产品和消费最终产品有关的所有环节来满足顾客的需要。[42]

不少学者都发现，奉行营销观念的企业取得了更好的业绩。[43]

全方位营销观念

毫无疑问，21 世纪头 10 年的趋势和力量正引领企业转向一套新的理念和实践方式。

关系营销

市场营销的主要目标越来越集中于开发与相关组织和个体之间密切的、持久的关系上。其中，这里所说的组织与个体是指那些直接或间接对组织的营销活动能够获得成功产生影响的组织与个体。**关系营销**（relationship marketing）就是要与关键的利益相关者建立起彼此满意的长期关系，以便赢得和维持商业业务。[44]

在关系营销中，主要包括四个关键的利益相关者，分别是顾客、员工、营销合作伙伴（渠道、供应商、分销商、经销商和代理商）、财务团体（股东、投资者和分析者）。营销人员应该尊重利益相关者的需求，使各个利益相关者可以各取所需，并制定出可以平衡关键利益相关者收益的政策和战略。为了与这些利益相关者形成密切的关系，就必须要了解它们的能力、资源、需要、目标和欲望。

关系营销的最终结果，就是要建立起独特的公司资产——**营销网络**（marketing network）。一般而言，营销网络包括企业以及为其提供支持的利益相关者——顾客、雇员、供应商、分销商、经销商、代理商和大学研究人员等，企业已经跟这些利益相关者建立起互惠互利的商业关系。在营销网络中，其运行规则非常简单，即与关键的利益相关者建立起高效的关系网络，利润会随之而来。[45] 遵循这一原则，更多的企业希望拥有品牌资产，而不是有形资产。同时，越来越多的企业开始把一些业务外包给那些可以更高效地、更廉价地从事外包业务的企业，而自己则仅仅从事核心业务。

目前，越来越多的企业也针对不同的顾客提供不同的产品、服务和信息。当然，这主要是通过对每个顾客过去的交易数据、人口统计学信息、消费心理学信息及其对媒体和分销活动的偏好进行分析而实现的。通过关注盈利性最高的顾客、产品和渠道，这类企业希望能够实现有利可图的成长，并希望通过提升顾客忠诚来实现较高的顾客份额。而且，这类企业也会估计顾客终身价值的大小，并设计出合适的商品或服务以及价格从而在顾客生命周期内获得相应的利润。

哥伦比亚商学院教授拉里·塞尔登（Larry Selden）与他的妻子兼商业咨询伙伴杉浦·塞尔登（Yoko Sugiura Selden）总结了这些活动，并将其称为"顾客中心论"。他们曾经列举了加拿大皇家银行（Royal Bank of Canada）的例子来说明上述观点。

加拿大皇家银行

加拿大皇家银行正是立足于顾客细分的观念（而不是产品细分的观念）。对大约 1100 万名顾客进行了细分，并赋予不同的顾客群体以不同的细分名称。现在，加拿大皇家银行可以对这些顾客细分群体的盈利性进行测量并进行有效的管理。在上述过程中，加拿大皇家银行发现了隐藏在"财富保存者"和"财富累积者"这些大类中的、更小的顾客群体。其中，被称为"雪鸟"（snowbird）的一类顾客群体，每个冬天都会在佛罗里达居住几个月的时间。但在那里，这类顾客在使人接受其信用水平时却存在困难，而且也失去了加拿大社区关系，而他们更熟悉的往往是法语区的文化和语言。因此，为了满足他们的需要，加拿大皇家银行在佛罗里达建立了分支机构。[46]

关系营销的另一个目标，就是十分重视挽留顾客。吸引一位新顾客的成本，可能是挽留一位老顾客的五倍。通过向现有顾客提供种类繁多的产品，企业可以进一步提高顾客份额。此外，出于这一目标，许多企业还对其员工进行培训，以便进一步提升其交叉销售和升级销售的能力。市场营销不仅仅要技巧性地进行客户关系管理，而且还应该学会进行伙伴关系管理。实际上，许多企业都在强化与关键供应商和分销商之间的关系，在向最终顾客交付价值的过程中并不是简单地把这些中间商看作自己的顾客，而是把它们看作自己的

合作伙伴，从而使其中的每个参与者都受益良多。

整合营销

营销人员的任务就是设计营销活动和全面整合营销计划，以便为消费者创造、传播和交付价值，从而使得一加一大于二。整合营销一般包括两大主题，分别是：（1）许多不同的营销活动都能够传播和交付价值；（2）在有效协调的情况下，实现各项营销活动的综合效果的最大化。也就是说，营销人员在设计和执行任何一项营销活动时都必须全盘考虑。当医院从通用电气的医疗系统部购买核磁共振成像设备的时候，它期望购买后能够有良好的安装、维护和培训服务。

必须对公司的所有传播活动进行整合。应用整合营销传播战略，就意味着所选择的各种传播方式都需要相互强化、相互补充。营销人员可以有选择地使用电视、广播、印刷广告、公共关系和事件营销、公共关系和网络传播等方式，但每一种传播方式都是既可以发挥自己的优势，又可以对其他传播方式的效果产生提升作用。而且，对于每一种传播方式而言，还必须要在每个顾客接触点上都传递着一致的品牌信息。

当宝马公司于 2002 年推出了现代化的 MINI Cooper 车型的时候，在美国就采用了整合营销战略，其中包括多种媒体的组合：广告牌、海报、网络、印刷品、公关、产品植入和基层传播活动等。其中，许多传播方式都与一个设计巧妙的网站联系起来。在这个网站上，发布了有关产品和经销商的信息。在美国举行的 21 个汽车展销会上，该款车型都放置在福特的 Excursion 运动型多用途车的上方；在一个体育馆里，则把这款车当作座位使用。同时，该款车还作为一个插页出现在《花花公子》(*Playboy*) 杂志上。结果，这套富有想象力的整合营销活动为 MINI Cooper 车带来了热销，购买者为了得到这款车最多要排队六个月之久。

同时，企业还必须制定整合渠道策略。具体而言，就是要该评估每个渠道的选择对产品销售和品牌资产的直接影响，并评估这一渠道选择通过与同其他渠道的交互作用会产生什么样的间接影响。而且，营销人员还必须对较多的渠道选择（可能导致渠道成员之间的冲突或缺乏支持）和偏少的渠道选择（可能导致错失市场机会）进行权衡。

此外，网络营销活动在塑造品牌以及产品与服务的销售过程中也开始发挥着越来越大的作用。例如，在花费了 30 万美元且没有发生额外促销费用的情况下，狂欢连线网站（Carnival Connections）使巡游爱好者可以方便地比较有关巡游目的地和所包括的娱乐（从赌博到康加舞）的相关信息。在短短几个月里，就有 13000 个用户完成了网站注册，其中有 2000 个用户决定乘坐狂欢连线网站的 22 艘轮船旅游，从而为该公司创造了 160 万美元的收入。[47]

内部营销

在全方位营销中包含**内部营销**（internal marketing），是指雇用、培养、激励那些想要为顾客提供优质服务而且也有能力这样做的员工。一般而言，内部营销可以确保组织中的所有成员都坚持适当的营销准则，尤其是高层管理人员。聪明的营销人员已经清晰地认识到：内部营销是同样重要的，有时甚至比外部营销更为重要。在企业员工没有准备好提供优质服务之前就向顾客做出承诺，是毫无意义的。

雪鞋山

位于弗吉尼亚州西部的雪鞋山（Snowshoe Mountain）滑雪度假村为了进一步提高其品牌知名度而开展了一项营销活动，承诺让顾客体验到真正乡村的荒野生活。为了更好地界定其品牌塑造目标和清晰地描述希望雪鞋山能给顾客带来的东西，雪鞋山度假村开始了内部营销。他们把新的品牌承



为了让顾客享受到更好的服务，雪鞋山滑雪度假村开展了一些营销活动，以便让员工建立品牌承诺。

诺写入一个长达40页的品牌手册里，其中包括度假村的历史和七种同顾客交流互动的礼貌用语。山上的标语和标识也时刻提醒员工要兑现对顾客的承诺。而且，营销总监会对所有的新员工进行品牌培训，让新员工们更好地理解度假村品牌，并成为这项品牌承诺活动的支持者。[48]

营销不再是一个部门的责任，而是全公司范围内所达成的共识——共同推动企业的愿景、使命和战略规划。[49]只有当所有部门共同努力来实现顾客目标的时候，才能获得成功（参见表1.1）：工程部门设计合适的产品；财务部门分配适当数量的资金；采购部门购买合适的原材料；生产制造部门在正确的时间生产出合适的产品；会计部门用正确的方法测量利润。不过，只有当管理层清楚地传达公司的营销理念和导向以及服务顾客的哲学的时候，这种跨部门的和谐才能真正成为现实。下面的例子突出了在整合营销中的一些潜在挑战：

> 欧洲某大型航空公司的营销副总裁希望增加该公司的市场份额。为此，它的战略是通过供应更好的食物、清洁的座舱和受过较好训练的机舱乘务员以及较低的机票价格来提升顾客的满意度。但问题是：他并没有权力处理所有这些事情。备餐部门选购食物时往往要保证较低的成本；机务部门总是使用尽可能廉价的清洁服务；人事部门在雇用员工时并不考虑该员工是否能友善地为他人提供服务；财务部门负责确定机票的价格。由于这些部门在作出决策的时候，都在坚持从降低成本的角度考虑问题，从而使这位营销副总裁在推出整合营销组合方案时处于尴尬的境地。

内部营销需要高层管理人员的垂直协调与领导，而且也离不开与其他部门之间的横向协同。因此，企业中的每个人都需要理解、认识并支持营销活动。

绩效营销

绩效营销（performance marketing）需要了解市场营销活动和方案为企业和社会带来的财务回报和非财务回报。高层管理人员不仅仅要重视销售收入，而且还应该关注营销计分卡，了解市场占有率、顾客流失率、顾客满意度、产品质量和其他绩效指标的具体水平。他们同时也会从更广泛的角度考虑问题以及法律、道德、社会和环境因素的影响。

财务责任 营销人员不应该仅仅立足于品牌建立和顾客基础的增长来评价其投资回报水平，也应该从财务与利润的视角来评判其投资回报水平。[50]所以，他们正采用广泛的财务指标来测评营销努力所创造的直接和间接价值。同时，他们也意识到企业的市场价值主要源于无形资产，特别是品牌、顾客基础、员工、与分销商和供应商的关系以及智力资本等。营销指标体系可以帮助企业通过一系列不同维度的指标来测量和比较营销绩效。然后，通过营销研究和统计分析来测量不同营销活动的财务绩效（效率和效果）。最后，通过利用相应的流程和制度，企业可以确保最大限度地从上述指标体系的分析过程中获取价值。

社会责任营销 市场营销的影响不仅仅涉及企业和顾客，而且也涉及社会。营销管理员必须从广义的视角认识和理解自己在道德、环境、法律和社会环境下的角色。[51]

因此，组织的任务是确定目标市场的需要、愿望和兴趣，并要比竞争对手更高效、更高质地满足他们，但同时保持或提高消费者和社会的长期福利。例如，LG、东芝和NEC

表 1.1 公司各部门顾客导向评价表

研究与开发部门

- 他们花费时间接见顾客并倾听他们的问题；
- 他们欢迎营销部门、制造部门和其他部门参与到每一个新项目中来；
- 他们以最好的竞争产品为基准并寻求"同行最佳"的解决方案；
- 他们在项目进展过程中会不断征求顾客的反应和建议；
- 他们在市场反馈的基础上不断改进产品。

产品采购部门

- 他们先动性地积极寻找最好的供应商；
- 他们与为数不多的但可靠的、高资质的供应商建立长期合作关系；
- 他们不会为了节约成本而降低质量标准。

制造部门

- 他们邀请客户参观工厂；
- 他们拜访客户的工厂，以观察客户是怎样使用公司产品的；
- 他们为了实现已承诺的交货日期，会加班加点地工作；
- 他们不断寻找更快、更低成本的生产方法；
- 他们不断地改进产品质量，目标是零缺陷；
- 只要有可能，他们就会满足顾客的定制化要求。

营销部门

- 他们研究顾客的需要和欲望，以便能够更好地界定细分市场；
- 他们从目标细分市场的长期利润潜力出发来分配营销努力；
- 他们为每个目标细分市场开发能够盈利的市场提供物；
- 他们持续地衡量公司形象和顾客满意度；
- 他们持续地收集与评估有关新产品、产品改进和服务的构思，以便满足顾客的需要；
- 他们鼓励企业的所有部门和员工都要以顾客为中心。

销售部门

- 他们对顾客所在的行业有着专业的认识；
- 他们努力给顾客最好的问题解决方案；
- 他们只作出可以履行的承诺；
- 他们向负责产品开发的部门反馈客户的需要和想法；
- 他们长期为相同的客户提供服务。

物流部门

- 他们在服务交付时间方面制定了高标准的制度，并始终如一地坚持这个标准；
- 他们管理着对顾客态度友好又消息灵通的顾客服务部门，能够以令人满意和及时的方式回答顾客的问题、处理顾客投诉并解决问题。

会计部门

- 他们定期提供针对不同产品、细分市场、地理区域、订货数量和客户的盈利性报告；
- 他们根据顾客的需要准备发票，并有礼貌地、迅速地回答顾客的咨询。

财务部门

- 他们理解并支持营销费用开支（如形象广告），只要这些开支有助于形成长期的顾客偏好与顾客忠诚；
- 他们根据顾客的财务要求定制财务方案；
- 他们对客户信用问题能够迅速地作出决策。

公关部门

- 他们发布对公司有利的新闻，并承担化解不利新闻负面影响的任务；
- 他们充当内部顾客和内部公众，促使企业制定更有利的政策和实践准则。

资料来源：Philip Kotler, *Kotler on Marketing*（New York：Free Press, 1999），pp. 21—22。经 Simon & Schuster Adult Publishing Group 旗下的 The Free Press 许可转载。Philip Kotler 版权所有。



Ben & Jerry's 的"三重指标"经营理念不仅仅以盈利水平为基础，而且还强调监测企业活动对环境和社会所产生的影响。

都提供了电子回收计划，这些企业常常为消费者提供预付邮资，以便寄回用旧的产品。同时，诸如欧迪办公（Office Depot）、百思买和 AT&T 等零售企业也在商店中提供类似的计划。

表 1.2 列示了麦当劳公司所参与的各种不同的社会公益活动。[52]

随着消费者越来越关注社会责任，有些企业，包括 The Body Shop、Timberland 和 Patagonia，都开始把社会责任作为把自己与竞争对手区分开来、影响顾客的偏好和实现销售收入与大量利润的重要手段。在本·科恩（Ben Cohen）和杰瑞·格林菲尔德（Jerry Greenfield）创建 Ben & Jerry's 冰淇淋的时候，他们就接受了把传统的财务利润指标划分为"双重绩效指标"的绩效管理思想，同时测量其产品与流程对环境所造成的影响。后来，又进一步进行了扩展，出现了所谓的"三重绩效指标"，即新增加了企业全部经营活动的社会影响——不管是积极的还是消极的。[53]

Stonyfield Farm

社会责任是 Stonyfield Farm 这个全天然有机酸奶生产厂商的核心。Stonyfield Farm 的供应商不选择那些使用抗生素、生长激素、农药和化肥的农业企业的产品。在计算了工厂运行需要多少能源以后，该公司决定再做一个等价的环境投资项目，如再造林和风力田。同时，该公司也不再使用塑料

表 1.2 企业社会责任企划

类 型	描 述	案 例
公司社会营销	为行为改变活动提供支持	在俄克拉何马州，麦当劳在全州范围内对儿童免疫活动进行宣传
公司公益事业营销	通过赞助、许可同意和广告的努力来提高公众对社会问题的关注	麦当劳赞助悉尼动物园一只名叫"Forest"的大猩猩，赞助期为十年，目的是保护濒危物种
公益事业关联营销	在宣布支持阶段，捐赠一定的收益给一些特定的事业	在每年的麦当劳开心节，麦当劳每卖出一个巨无霸或者比萨就从里面拿出一美元捐助给麦当劳叔叔儿童慈善基金
公司慈善事业	使用金钱、商品或者时间来帮助那些非营利组织、团体和个人	通过麦当劳叔叔之家慈善基金做出的贡献
公司社团参与	在社区内提供食物或者志愿服务	1997 年 12 月麦当劳给澳大利亚林区的救火消防人员提供餐食
商业行为的社会责任	采用和协调商业行为以保护环境、人权和动物权利	麦当劳要求供应商在养鸡场给母鸡提供足够的生存空间

资料来源：Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*（Hoboken, NJ: Wiley, 2004）。Philip Kotler 和 Nancy Lee 版权所有。经 John Wiley & Sons 许可后使用。

盒子来装酸奶。这样，每年可以节省 100 万磅的塑料。而且，该公司还在包装盒上添加全球变暖、激素危害和转基因食品等信息。该公司还专门生产低脂酸奶，并添加了培养菌和食物增补剂等来提高人体的免疫力与预防疾病。Stonyfield Farm 采用的这些态度和理念，不仅没有降低公司的财务业绩，反而使公司成为美国三大酸奶品牌之一。[54]

对 4P 进行更新

麦卡锡（McCarthy）把不同的营销活动概括成四大类营销组合工具，即营销中所说的“4P”：产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion）。其中，每类营销活动中所涉及的变量如图 1.4 所示。[55]

图 1.4
营销组合中的 4P 要素



然而，考虑到营销的广度、复杂性和丰富性（如全方位营销所描述的那样），上述 4P 还无法准确地反映全部营销活动。如果对其进行更新以便反映全方位营销理念的话，需要包括以下一组反映了现代营销现实并且具有代表性的营销概念：人员、流程、项目和绩效，如图 1.5 所示。

营销组合
4P
产品
地点
促销
价格

现代营销管理
新4P
人员
流程
项目
绩效

图 1.5
营销管理的演进

从一定程度上来说，**人员**（people）指的就是内部营销。也就是说，员工对营销的成功来说至关重要。如果组织员工不够优秀，那么很难设想营销可以获得持续的成功。换句话说，组织员工的素质直接影响了营销的成功程度。同时，它也意味着必须把消费者视作活生生的个体，并从广义的角度去理解其生活，而不是仅仅关注消费者购买和消费了什么样的产品或服务。

流程（process）是营销管理中所涉及的所有创造力、规则和结构。营销人员必须避免临时的规划和策略，并确保最先进的营销思想和观念能够在自己的营销决策和营销实施中发挥相应的作用。只有那些建立了一套正确的流程（用以指导营销活动或者项目）的企业，才有可能更好地建立起长期互惠的关系。此外，这里所说的流程还包括与企业产生创新性的思想和突破性的产品、服务及营销活动有关的流程。

项目（program）反映了企业内部与消费者直接相关的所有活动。其中，既包括传统的 4P，也包括和陈旧的营销观点不很匹配的其他营销活动。无论某项营销活动是在线上发生的，还是在线下发生的，也不论该项营销活动是传统的，还是非传统的，企业都应该对其进行整合，使所有营销活动都能够作为一个有机的整体（使得整体大于各项活动简单加总之和），并确保它们有助于实现企业的多重目标。

济因素、物质因素、技术因素、政治因素、法律和社会因素及文化因素（参见本书第3章）。

阿特拉斯还需要建立一个可以依赖的营销调研系统。为了能够把营销战略转化成营销计划，营销管理人员必须测量市场潜力、预测市场需求并就营销费用、营销活动和营销资源的分配做出基本决策。要收集这些信息，营销管理人员可能会运用销售反应函数来进行测算，以便获取"在每个特定的营销活动上增加一定数量的营销预算会对销售和盈利产生什么样的影响"之类的信息（参见本书第4章）。

与顾客建立起联系

阿特拉斯必须考虑如何为自己所选择的目标市场创造价值，并与顾客建立起牢固的、有利可图的长期关系（参见本书第5章）。为此，该事业部需要先理解消费者市场（参见本书第6章）。该事业部需要弄清楚：谁购买了公司的相机？他们为什么购买？顾客关注哪种产品属性，又能够接受何种价格水平？他们在哪里购买公司的产品？同时，阿特拉斯事业部也在组织市场上出售自己的相机产品，其中包括大型企业、专业企业、零售商和政府机关（参见本书第7章）。在组织市场上做出购买决策的，通常都是采购代理或采购委员会。因此，该事业部还必须全面了解组织购买者是如何进行采购的。同时，也需要建立起一支训练有素的销售团队，以便更好地阐明公司产品的所有优点。

阿特拉斯并不想面向所有顾客进行销售，因此它还必须对市场进行细分，评估每个细分市场，并从中选择自己能够为其提供最好的产品与服务的目标市场（参见本书第8章）。

打造强势品牌

阿特拉斯必须搞清楚：对于消费者来说，宙斯有限公司品牌的优势和劣势在哪里（参见本书第9章）。在数码相机市场上，它的35毫米胶片相机产品是否会构成一定的障碍？假设阿特拉斯决定重点关注消费品市场，并为其制定合理的定位战略（参见本书第10章），它是否应该成为一个"凯迪拉克"式的名牌呢？是否应该通过卓越的服务和强大的广告攻势来收取溢价，并提供性能卓越的相机产品呢？还是应该提供低价的相机产品，并把对价格敏感的消费者作为自己的目标顾客呢？或是选择处于两者之间的某个定位呢？

此外，阿特拉斯还必须关注竞争对手的情况（参见本书第11章），了解竞争者的动向，并知道如何快速地做出反应。它可能会采取一些惊人之举。在这种情况下，它应该预测到竞争对手很可能会做出怎样的反应。

设计市场供应物

营销项目的核心就是产品——企业向市场提供的有形供应物，其中包括产品质量、设计、属性和包装（参见本书第12章）。为了获取竞争优势，阿特拉斯还可以提供各种服务，如租赁、送货、修理和培训等，并将其看作是整体产品的一部分（参见本书第13章）。

在营销决策中，另外一个重要因素就是价格（参见本书第14章）。阿特拉斯必须确定批发价、零售价、折扣、津贴和信用条件。而且，在价格决策中，所确定的价格水平应该与市场供应物的感知价值相对应。否则，顾客就会转而购买竞争对手的产品。

交付价值

阿特拉斯也必须决定如何向目标市场交付产品和服务的价值，这就涉及营销渠道。渠

道活动主要包括企业旨在确保顾客能够获取它的产品（并提供便利）而采取的所有活动（参见本书第 15 章）。同时，阿特拉斯必须识别、使用并链接各种营销手段，以便把产品和服务有效地交付给目标顾客。此外，它还必须了解各种类型的零售商、批发商和实体分销公司以及它们是如何作出决策的（参见本书第 16 章）。

传播价值

阿特拉斯还必须面向目标顾客，充分地传播体现在其产品与服务中的价值。此时，它可能会需要制定一套整合营销项目，以便实现每种传播活动贡献的最大化和综合效果的最优化（参见本书第 17 章）。同时，阿特拉斯还需要制定大众传播计划，其中包括广告、销售促进、事件促销和公共关系（参见本书第 18 章）。此外，它还应该制定人员传播计划，开展直复营销和互动营销活动，招聘和培训销售人员并对其进行有效的激励（参见本书第 19 章）。

实现长期成长

基于产品定位，阿特拉斯还必须从长远的角度出发，积极进行新产品的开发、测试，并及时投放到市场上（参见本书第 20 章）。在制定和实施这一战略的过程中，还必须充分考虑全球机会和挑战（参见本书第 21 章）。

最后，阿特拉斯还必须构建起能够实施营销计划的组织（参见本书第 22 章）。由于在实施营销计划的过程中情况往往多变，很可能会出现许多令人吃惊或不满意的地方，所以阿特拉斯还需要进行反馈和控制，以便评估其营销活动的效率和效果，并找到进行改进的方法。[56]

本章小结

1. 从管理的角度来看，市场营销就是一种组织职能，包括一套创造、传播和交付顾客价值的过程，以及以有利于组织和利益相关者的方式对顾客关系进行管理的过程。营销管理既是一门艺术，又是一门科学，是关于选择目标市场并通过创造、交付和传播优质顾客价值来建立、维持和强化顾客关系的艺术和科学。
2. 营销人员往往具有对需求进行管理的技能：他们致力于影响需求水平、需求时机和具体的需求构成。在市场营销中，营销人员往往会涉及许多营销对象，如商品、服务、事件、个人、地点、财产权、组织、信息和创意等。同时，市场营销也在不同的市场上发挥着自己的作用：消费者市场、组织市场、全球市场和非营利组织市场。
3. 市场营销不仅仅是营销部门的事。市场营销需要影响顾客体验的所有方面。为了创建强有力的营销组织，营销管理人员必须像其他部门中的管理人员一样考虑问题，而其他部门的管理人员则需要像营销管理人员那样来考虑问题。
4. 由于一系列重大社会因素的变化，顾客和企业都拥有了许多新的能力。所以，当今的市场已经与以前大不相同了。这些因素创造了新的机会和挑战。随着企业不断寻求实现卓越营销绩效的新方式，营销管理在最近几年里也发生了一系列重大的变化。
5. 在从事经营活动的时候，组织往往面临着五种不同的竞争观念：生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和全方位营销观念。其中，前三种观念在今天的用处是十分有限的。
6. 全方位营销观念的基础，是开发、设计和实施营销计划、营销过程和营销活动，并充分认识到它们的广度以及相互依赖性。全方位营销观念认为，市场营销中所有细节都是至关重要的，因此有必要从广义的视角、基于整合的观点来看待市场营销。全方位营销主要涉及四个方面：关系营销、整合营销、内部营销和社会责任营销。
7. 成功的营销管理包括一系列重要任务，主要包括设计营销战略和营销计划、获取营销洞见、与顾客建立联系、塑造强势品牌、设计市场供应物、交付与传播价值和实现长期成长。

域的销售额增长了15%，达到了33亿美元，其国际部门的收入占到公司总收入的53%。有人认为，耐克在奥运会期间的营销策略比奥运会的官方赞助商阿迪达斯还要成功。

除了扩大其海外品牌的影响力之外，耐克公司还通过让顶尖运动员代言和消费者推广宣传项目等方式成功地涉足了包括运动鞋、运动衣和设备在内的新的产品类型。其中，耐克公司的高尔夫品牌（鞋、服装和装备）是由国际巨星泰格·伍兹（Tiger Woods）代言的，该品牌已经改变了高尔夫球选手的穿着方式。伍兹对高尔夫运动的巨大影响力以及他穿着耐克的方式已经把绿茵场变成了"高尔夫的时尚跑道"。除此以外，耐克还用超级明星来帮助建立与消费者的联系。在2009年，耐克公司在nikegolf.com网站上开辟了一个叫做"Tiger Web Talkback"的版块，球迷们可以在那里和泰格·伍兹在线讨论高尔夫。这是一个全国范围内的消费者体验日活动的一部分。在这个体验日活动中，还包括装备演示、长距离击球竞赛和店内特价品。

在网球方面，耐克公司则同玛丽亚·莎拉波娃（Maria Sharapova）、罗杰·费德勒（Roger Federer）、拉斐尔·纳达尔（Rafael Nadal）联合起来推广它的网球服和装备。在2008年温布尔登网球决赛中，费德勒对阵纳达尔，因为两人从头到脚都是耐克的产品，所以有人说这是一场价值1060万美元的5小时耐克广告。

耐克与七届环法自行车赛冠军兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）的合作并不仅仅是为了卖耐克产品，而且还是为了宣传"Armstrong LIVESTRONG"（生活的强者阿姆斯特朗）活动。耐克设计、生产并销售了7000万个黄色的"LIVESTRONG"腕环，将所得8000万美元全部捐给了兰斯·阿姆斯特朗基金会。同时，在耐克公司的一系列商业广告中，还突出了阿姆斯特朗试图传达的生活态度：意志力、生命力、奉献。

为了提高篮球鞋和球衣的销量，耐克公司继续请像科比·布莱恩特（Kobe Bryant）和勒布朗·詹姆斯（LeBron James）这样的大牌球星担任代言人。此外，耐克公司还与著名的服装零售商Foot Locker共同建立了新的连锁店——House of Hoops，在里面只销售耐克的品牌产品，如匡威和乔丹。

最近，耐克公司在跑鞋领域的市场份额增长了60%，这主要得益于同苹果公司的合作。"Nike+"技术包括一个放在跑鞋里的传感器和一个与iPod、iTouch和iPhone匹配的接受器。当运动员跑步或者健身时，接受器就可以获取并显示跑步的里程、热量消耗值和步伐等数据，并且会将这些数据储存起来以供下载。现在，"Nike+"已经成为世界上最大的跑步俱乐部。

在2008年和2009年，"Nike+"俱乐部主办了"世界齐跑的一天"（Human Race 10K）活动，这是世界上最大的、也是全球唯一虚拟的比赛。在2008年，这项活动有78万人参加。在2009年，参加的人数超过了上一年度的78万。跑步者在线报名，使用"Nike+"技术，并在比赛当天选定路线，然后在这一天的任何时候跑1万米的路程。下面需要做的就是：把数据从传感器中下载下来，然后把每一位赛跑者的官方耗时张贴出来，就可以和全世界其他选手的耗时进行比较了。

与许多公司一样，耐克公司正在试图让公司和产品变得更加环保。然而，和许多公司不同的是：耐克并没有在这方面进行多少宣传。一位品牌顾问解释说："耐克意味着胜利。可持续发展跟耐克品牌有什么联系呢？"耐克公司管理人员也认为，宣传生态友好的消息可能会在某种程度上弱化该公司的高科技形象。因此，耐克公司暂不会在回收旧鞋然后做成新鞋这方面做出尝试。

今天，耐克占据全球运动鞋市场的31%，占据美国市场的50%。而且，耐克公司的产品范围也在快速膨胀，从手表到滑板，再到游泳帽等。公司的长远政策仍然聚焦在篮球、跑步、足球、女式健身、男式训练和运动文化上。随着耐克向公司区域市场和产品类别的成功扩张，耐克公司已成为世界第一大运动鞋服制造商。在2009财年，该公司的收入已经超过了190亿美元。

问题

1. 你是否赞同耐克公司的核心营销战略？理由是什么？该公司的核心营销战略的相关风险可能包括哪些？
2. 如果你是阿迪达斯总裁，你会怎样与耐克公司进行竞争？

资料来源：Justin Ewers and Tim Smart, "A Designer Swooshes In," *U.S. News & World Report*, January 26, 2004, p.12; "Corporate Media Executive of the Year," *Delaney Report*, January 12, 2004, p.1; Barbara Lippert, "Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades," *Adweek*, November 17, 2008; "10 Top Nontraditional Campaigns," *Advertising Age*, December 22, 2003, p.24; Chris Zook and James Allen, "Growth Outside the Core," *Harvard Business Review*, December 2003, p.66; Jeremy Mullman, "NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High," *Advertising Age*, October 20, 2008, p.34; Allison Kaplan, "Look Just Like Tiger (until you swing)," *America's Intelligence Wire*, August 9, 2009; Reena Jana and Burt Helm, "Nike Goes Green, Very Quietly," *BusinessWeek*, June 22, 2009.

管许多人都更喜欢苹果公司的平台，但也有评论家肯定了 Android 的优势。最重要的是：Android 是免费的、开源的，并且有几百万美金的投资为后盾。这表明谷歌公司希望和自己的合作伙伴一起开发和设计 Android 系统。此外，在美国，苹果公司只支持 AT&T 网络。与此同时，大量的 AT&T 的竞争对手则支持 Android 系统。如果谷歌公司能够让大量的消费者使用智能手机，那么它能在移动广告方面挣很多钱。一名分析师指出："谷歌公司正在试图使自己占得先机。当移动广告成为一种主流的时候，谷歌公司就成为主要的竞争厂商了。移动显示将是谷歌公司的重要增长领域。"

谷歌公司的目标是在网络上接触到尽可能多的顾客，而无论他们是采用计算机上网，还是使用手机上网。上网的用户越多，谷歌公司的广告就卖得越好。谷歌公司的新产品也能满足这个目标，并让顾客的网络体验更加个性化。例如，谷歌公司开发了这样一个程序：它允许用户在谷歌地图上标记自己当前的位置，点击本地标签，就可以获取有关本地餐馆、酒吧和娱乐场所等方面的信息。

自创建以来，谷歌公司及其品牌就取得了巨大的成功。谷歌公司在 2009 年的一次一小时的断电，就让全世界的网络流量下降了 5%。在 2009 年，谷歌公司在美国搜索引擎市场占有 65% 的份额，明显高于雅虎 20% 的市场份额。从全球范围来看，谷歌公司也具有主导优势，占有 89% 的市场份额，而雅虎只有 5%，MSN 只有 3%。在 2008 年，谷歌公司的盈利达到了 210 亿美元，并被评为世界上最知名的品牌之一，其品牌价值高达 860 亿美元。

问题

1. 谷歌公司经营着众多的业务与产品，该公司的核心品牌价值观是什么？
2. 谷歌公司未来会成为什么样的公司呢？考虑到在云计算方面与微软公司、在智能手机方面与苹果公司的竞争，你认为谷歌公司目前的策略正确吗？

资料来源：www.google.com；Catherine P. Taylor，"Google Flex"，*Adweek*，March 20，2006，cover story；Richard Karpinski，"Keywords，Analytics Help Define User Lifetime Value，" *Advertising Age*，April 24，2006，p.S2；Danny Gorog，"Survival Guide，" *Herald Sun*，March 29，2006；Julie Schlosser，"Google，" *Fortune*，October 31，2005，pp.168—69；Jefferson Graham，"Google's Profit Sails Past Expectations，" *USA Today*，October 21，2005；Dan Frommer，"BrandZ Top 100 2008 Report"；"Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge，" *Advertising Age*，October 8，2009；Rita Chang，"Google Set for Richer Advertising on Smartphones，" *Advertising Age*，October 5，2009。

第2章
制定营销战略与营销计划

Chapter 2 Developing Marketing Strategies and Plans

本章我们将讨论以下问题：

- 市场营销是如何影响顾客价值的？
- 组织的不同层面是如何进行战略计划的？
- 市场营销计划通常都包括哪些内容？



雅虎在努力应对谷歌等对手的竞争方面，还面临着许多战略挑战。

在营销管理过程中，关键要素是能够指导营销活动的、具有远见卓识的、富有创造性的营销战略和营销计划。一般而言，制定能够经受时间考验的、正确的营销战略，往往需要把规范性和灵活性有机地结合起来。一方面，企业必须要坚持一种有效的战略；但另一方面，企业也必须不断地运用新方法来改进自己的战略。同时，企业也必须为组织内部的一系列产品和服务制定相应的战略。

因为要避开同谷歌和其他竞争对手的竞争，所以雅虎（Yahoo!）面临很多战略挑战。

在1994年，喜欢网上冲浪的斯坦福大学校友创建了雅虎公司。在硅谷这样群雄逐鹿的竞争环境中，雅虎从创建时的一家很小的企业快速成长成为很有影响力的网络媒介企业。雅虎除了努力做好搜索引擎业务以外，也努力拓展其他业务。例如，雅虎公司曾经自豪地指出："雅虎不仅为人们进行搜索提供了平台，而且也是人们交流与购物的场所。并且，是集上述三大功能为一体的唯一一家企业。它的业务范围包括电子邮件、新闻、天气、音乐、照片、游戏、购物、拍卖和旅游等。其中，雅虎公司的大部分收入来自广告，但该公司同时也从网上个人广告、邮件高级服务和小企业业务服务等项目订阅中获得利润。虽然雅虎努力通过大量富有原创性的内容来获取相对于谷歌的竞争优势，但谷歌在搜索引擎、电子邮件和相关服务方面的竞争地位却大幅上升，成为富有优势的领先者，并因而受到广告商的青睐。不过，雅虎公司收购了照片共享服务商 Flickr、社会化书签（或称"网络收藏夹"）管理器 Delicio.us 和在线视频编辑网站 Jumpcut，从而强化了自己的竞争能力。同时，雅虎公司以5.79亿美元收购了 Kelkoo 网站（欧洲一家比较购物网站），以10亿美元现金收购了阿里巴巴（中国的一家电子商务网站）46%的股权。这两次收购在一定程度上推动了雅虎公司在欧洲和亚洲的持续性全球成长过程。雅虎同微软就可能的并购谈判持续了长达10年的时间，并在2009年6月达到了顶点：允许微软全面接入雅虎搜索引擎，并在微软未来有关它自己的搜索引擎必应 (Bing) 的一系列项目中加以应用。然而，雅虎公司首席执行官卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）在该公司未来如何发展方面还面临许多难题。[1]

本章首先探讨战略营销在顾客价值创造中的作用，然后从不同视角探讨营销计划问题，并阐述如何制定正式的营销计划。

市场营销和顾客价值

任何企业的任务都是向顾客交付价值并从中获取相应的利润。在高度竞争的经济中，随着理性顾客数量变得越来越多，他们面临着越来越多的选择。这样，只有对价值交付过程进行调整，并选择、提供和传播优异的价值，企业才能取胜。

价值交付过程

传统的营销观念是企业生产产品，然后进行销售。依照这种观点，市场营销是发生在销售阶段。对于奉行这种传统观念的企业而言，只有在产品短缺的经济中，由于消费者不太关心质量、属性或风格，企业才具有最大的成功机会。例如，在发展中国家市场上，基本的生活必需品就属于这种情况。

然而，这种传统的观念在人们面临着大量选择的经济条件下是不适用的。因此，大众市场实际上会裂变为众多的细分市场，而每个细分市场又具有不同的需要、感知、偏好和购买标准。明智的竞争企业必须面向清晰界定的目标市场设计并提供相应的产品或服务。在这种情况下，一种新的业务流程观就应运而生了，并把市场营销放在整个计划的开始。与强调制造然后进行销售相反，现在的企业往往都把自己视为价值交付过程的一部分。

价值的创造和交付过程可以分为以下三个阶段。[2] 第一阶段是*选择价值*（choosing the value），这是在创造任何产品之前市场营销都必须先做的“功课”。营销人员必须对市场进行细分，选择适当的目标市场，开发市场供应物的价值定位。我们所说的“市场细分、目标市场选择和定位”就代表着战略营销的核心内容。一旦业务单位选择好了价值，第二阶段就开始了，那就是*提供价值*（providing the value）。营销中必须确定特定产品的属性、价格和分销。第三阶段的任务，就是利用销售人员*传播价值*（communicating the value）。在这一阶段中，通过组织销售人员、促销、广告和其他传播工具来宣告产品的诞生、投放并进行产品促销。实际上，在产品开发出来之前，价值交付过程就已经开始了。然后，伴随着产品的开发和市场投放等过程，价值交付过程会一直持续下去。当然，在上述三个阶段中，都会发生相应的成本。

价值链

哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael Porter）提出了**价值链**（value chain）的概念。作为可供企业使用的一种战略工具，它有助于管理人员识别能创造更多顾客价值的各种途径。[3] 根据这个模型，每家企业都包括彼此存在协同的设计、生产、营销、交付和支持其产品的一系列活动。价值链主要包括九项相互关联的战略活动——五项基础活动和四项辅助活动，它们都在特定的业务中创造着价值，并产生相应的成本。

基础活动（primary activities）包括企业购进原材料（内部物流）、进行加工并生产出最终产品（生产运营）、将其运出企业（外部物流）、上市销售（营销与销售）和提供售后服务（服务）这一系列依次进行的活动。*辅助活动*（support activities）包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设——企业会设立专门的部门分别从事上述辅助活动。而且，企业的基础设施涵盖了企业的一般管理成本、计划、财务和会计、法律和政府政策等。

企业的任务就是检查每项价值创造活动的成本和运营状况，并寻求改进措施。管理人员应该对竞争对手的成本和经营状况做出估计，并以此为*标杆*（benchmarks）来衡量本企业经营业绩的好坏和成本的高低。同时，他们还应该领先一步，研究世界顶级企业的“最佳实践”。在实践中，可以通过咨询顾客、供应商、分销商、金融分析师、商业协会和期刊来识别到底哪些企业是最好的企业。而且，即使对于最好的企业而言，它也可以通过与其他行业的企业比较（如果必要的话）来进行标杆管理，从而提升自己的绩效水平。例如，为了确保自己的公司目标更富有创新性，通用电气公司就把宝洁公司视为标杆，进行标杆管理，开发并完善自己的最佳实践。[4]

企业的成功不仅取决于各个部门完成其本职工作的质量，更取决于企业是否能够协调好各个部门的工作，以便更高效地完成核心业务流程。[5] 这里所说的*核心业务流程*（core business processes）主要包括：

- **市场感知过程**：包括收集市场信息、在企业内部发布市场信息和对市场信息作出反应的所有活动。
- **新产品开发与实现过程**：包括在预算范围内进行研究与开发和快速投放高质量的新产品的所有活动。
- **顾客获取过程**：包括界定目标市场和探察潜在的新顾客的所有活动。
- **顾客关系管理过程**：包括加深对顾客的理解、构建顾客关系和向目标顾客提供定制化产品与服务的所有活动。
- **订单履行过程**：包括接收和批准订单并按时装船和取得货款的所有活动。

一些实力雄厚的企业正在进行工作流程的再造，正在创建跨职能的团队，并让这种

团队负责每个流程。如施乐公司，顾客运营团队把销售、运输、安装、服务和账单处理等各流程联系起来，以便确保各项活动之间能够紧密衔接、相互配合。在实践中，成功的企业往往是利用跨职能团队对核心业务流程进行卓越管理的企业。AT&T、律商联讯（LexisNexis）和普惠（Pratt & Whitney）已经着手对员工进行重组，把他们纳入各个跨职能团队中去。此外，在非营利组织和政府组织中，也存在着跨职能团队。

为了获得成功，企业还需要超越自身的运营管理环节，深入分析供应商、分销商和最终顾客的价值链，以便寻求更大的竞争优势。实际上，现在有许多企业都跟特定的供应商及分销商建立起合作伙伴关系，以便创造优异的**价值交付网络**（value delivery network），或称之为**供应链**（supply chain）。

普惠公司利用跨职能员工团队来开发产品，如本图所示的 4000 系列飞机引擎。

索　尼

在 2009 年 5 月，索尼公司发出声明：在未来两年时间里，将裁掉一半的供应商，使供应商数量保持在 1200 个左右，以便增加从每一家供应商那里所购买的零部件和原材料的数量，从而降低单位采购成本和采购总成本。对此，有些股票分析师积极地评价这一新闻，并认为这表明该企业将致力于流程再造。然而，也有些分析师认为这一新闻并不乐观。例如，瑞穗投资者证券公司（Mizuho Investors Securities）的分析师仓桥延巨 (Nobuo Kurahashi) 认为："我不知道这样是否有效，因为这只是运营流程的精简，可能并不会很快就简单地对提高利润产生积极影响，也未必能够取得立竿见影的效果。"[7]

核心竞争力

从传统的意义上讲，企业往往拥有和控制着在某一领域中展开经营活动所需要的大部分资源——人力、原材料、机器、信息和能源等。但现在的情况已经发生了变化，只要能够提高质量或降低成本，许多企业都倾向于在非核心资源方面实施资源外取。

这时，关键是掌握和培育企业开展经营活动所必需的核心资源和能力。很多纺织业、化工和电子产品企业都不自己制造产品，因为离岸生产更富有竞争力。然而，它们总是关注于企业的核心竞争力，如产品设计、开发和营销等。一般来说，**核心竞争力**（core competency）应该具有以下三个典型特征：（1）它是竞争优势的源泉，并能够对顾客感知利益作出重大贡献；（2）在市场上具有广泛的应用性；（3）竞争者很难模仿。[8]

具有**独特能力**（distinctive capabilities）的企业，在很多业务流程中都有卓越表现的企业，往往能够获得竞争优势。沃顿商学院教授乔治 · 戴（George Day）认为，市场驱动型组织往往在以下三种独特能力方面有着卓越的表现：市场感知能力、顾客联系能力和渠道连接能力。[9] 就市场感知而言，乔治 · 戴认为，许多机会和威胁往往都是从业务边缘中的微弱信号开始的。[10] 为此，他还专门为形成外围视野和构建机敏型组织的战略及其实用工具设计了系统的流程。在实践中，具体可以通过回答与下面三个方面相关的问题来实现，即吸取过去经验、评价现在和设想未来。

竞争优势最终来源于企业是否能够在下面的工作中取得卓越的绩效：使核心能力和独特能力与紧密交织在一起的活动系统匹配起来，这种匹配程度将直接决定企业竞争优势的强弱。例如，竞争对手发现实际上很难模仿美国西南航空、沃尔玛或者宜家。之所以这样，主要是因为竞争对手无法模仿这些企业的活动系统。

为了实现核心竞争力的最大化，企业往往必须在组织重组与协调方面有卓越的表现。为此，成功的企业往往遵循以下三个步骤：（1）重新界定业务概念或“大智慧”；（2）重新划定企业的业务范围；（3）重新定位企业的品牌个性。下面就来看看柯达公司是如何对其业务重新进行调整和重组的。

柯　达

随着数字化时代的到来和利用计算机进行存储、共享和打印相片能力的增强，柯达公司（Kodak）不论是在网络上，还是在实体零售店里，都面临着比以往更加激烈的竞争。在2004年，柯达公司跌破道琼斯工业平均指数之后（在此之前，该公司已连续70多年维持在道琼斯指数平均水平以上），柯达公司就开始了痛苦的改革历程。这项改革从拓展数码相机、打印机以及其他数码设备的生产开始，并试图增加利润较高的医疗成像设备的市场份额。然而，进行市场转型并非易事，而且往往面临诸多挑战。在2004—2007年期间，柯达公司总共削减了30000个工作岗位，并收并购了一系列企业，组建了柯达公司的图像信息部门。在2006年，柯达公司宣布将外购数码相机（即资源外取），而不再是自己生产。柯达公司不仅要说服顾客去购买它的数码相机和家庭打印机，而且还要建立起“最方便、最便宜的数字图片处理服务供应商”的品牌形象。目前，该公司更是面临着来自索尼、佳能和惠普等大型企业的激烈竞争。[11]



柯达公司创建了很多照片服务台，以便使顾客随时随地都能方便地打印数码照片或者扫描图片。

全方位营销导向和顾客价值

有一种全方位营销观认为，全方位营销是“对价值探索、价值创造和价值交付过程进行整合，目的是与利益相关者建立起令人满意的、长期互动关系”。[12] 根据这一观点，全方位营销的成功运用往往需要对能够快捷交付优质产品和服务的价值链进行管理。通过扩大顾客份额、建立顾客忠诚度、获取顾客终身价值，全方位营销可以促使利润不断增长。全方位营销主要强调三个关键的管理问题：

1. **价值探索**（value exploration）——企业如何发现新的价值机会；
2. **价值创造**（value creation）——企业如何更有效地提供更有前途的、更有吸引力的新价值产品或服务；
3. **价值交付**（value delivery）——企业如何使用自己的能力和基础设施更有效地交付新的价值产品或服务。

战略计划的主要角色

成功的营销往往要求企业具有了解、洞察、交付、捕捉和维持顾客价值的能力。在实践中，只有少数企业能够力压竞争对手，成为大师级的营销企业（参见表2.1）。这些企业都是以顾客为中心的，而且其组织结构可以确保它们能够对不断变化的顾客需求作出有效

表 2.1 一些大师级营销企业的例子

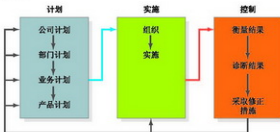
Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods

反应。同时，这些企业也都构建了卓越的营销部门，而且其他部门（如生产、财务、研发、人力资源和采购等部门）也都接受了“顾客就是上帝”的观点。

为了确保自己能够选择和从事正确的活动，营销人员必须对以下三个关键领域的战略计划活动给予最高程度的重视：（1）把企业的业务作为一项投资组合进行管理；（2）通过分析市场增长率和企业在市场中的地位及其匹配程度来评估每项业务的优势；（3）制定相应的战略。对于每一项业务而言，企业也都应该制定出一个包括长远目标的业务规划。

对于许多大型企业而言，一般包括四个组织层次：公司层、部门层、业务层和产品层。其中，公司总部负责设计公司的战略计划，以指导整个公司的运作，统筹总部给每个业务部门提供多少资源以及开发和放弃哪些业务等等。然后，每个部门也都必须制定相应的部门计划，以便把公司所给予的资金分配给下属的各个业务单位。当然，各业务单位也必须制定业务单位战略计划，以确保该业务单位在将来是有利可图的。最后，在每个业务单位的各个产品层次上（产品线、品牌），也要制定相应的营销计划，以便在特定的产品市场上实现预定的目标。

图 2.1
战略计划、实施和控制过程



营销计划（marketing plan）是指导和协调市场营销努力的核心工具。一般而言，营销计划的制定包括两个层次：战略营销计划和战术营销计划。其中，**战略营销计划**（strategic marketing plan）是在分析当前最佳市场机会的基础上确定目标市场并提出价值主张；**战术营销计划**（tactical marketing plan）则描绘了特定时期的营销战术，包括产品特征、促销、销售规范、定价、销售渠道和服务等。图 2.1 勾勒出营销计划的制定、实施和控制的整个过程。接下来，本书将逐一分析组织在四个层面上的计划过程。

公司和部门的战略计划

有些公司赋予其下属业务单位很大的自主权，由它们自己决定自己的销售额、利润和战略；而其他一些公司则为其业务单位制定明确的目标，但允许它们自己制定实现这些目标的战略；此外，也有些公司为每个业务单位制定目标，并参与制定具体的业务单位战略。

所有公司总部都从事以下四项计划活动：

1. 确定公司使命；
2. 建立战略业务单位；
3. 为每个战略业务单位配置资源；
4. 评估增长机会。

下面，我们就分别阐述如上所述的每一项计划活动。

确定公司使命

组织存在的目标是为了完成某些目标，如制造汽车、提供贷款和提供住宿等。随着时间的推移，组织的使命可能会发生变化，以便利用新的机会或对新的市场条件作出反应。亚马逊就调整了自己的使命，正在从全球最大的网络书店转变为全球最大的网络商店。eBay 的使命从经营在线的受托拍卖业务转变为所有商品的拍卖。

在确定自己的使命时，企业不妨参考彼得·德鲁克的五个经典问题：[13] 我们的企业是干什么的？顾客是谁？我们对顾客的价值是什么？我们的业务将是什么？我们的业务应该是什么？这些听上去很简单的问题，却正是公司必须时时作出回答的最大难题。成功的公司经常会向自己提出这些问题，并作出慎重而全面的解答。

组织制定**使命声明**（mission statements）的目的，是使管理人员、员工和顾客可以共享公司的使命（在许多情况下是这样）。一份有效而清晰的使命声明，往往可以使员工对组织目标、方向和机会达成共识，并提供有效的指导。

当公司的使命能够反映公司的愿景——一个"几乎不可能实现的梦想"——从而可以在未来的 10 年到 20 年里为公司提供发展方向时，就达到了使命的最高境界。索尼公司的前任总裁盛田昭夫（Akio Morita）希望每个人都可以携带供个人使用的可移动音响，结果他的公司就发明了随身听和 CD 随身听。弗雷德·史密斯（Fred Smith）希望"无论在美国的哪一个地方，邮件的到达时间都不迟于第二天早上 10 点半"，结果他创建了联邦快递（Federal Express）。

好的使命声明往往具有以下五个显著特点：

1. **它们集中在有限的目标上。**"我们要生产最高质量的产品，并以最低的价格建立最广泛的分销网络和提供服务。"这听上去还不错，但实际上却由于目标太多而导致目标不明确。
2. **使命声明应该强调公司的主要政策和价值观，**并有助于对员工的自主范围进行限制，从而使员工的努力与组织目标保持一致。
3. **使命声明应该明确公司想要参与竞争的主要领域与范围。**表 2.2 总结了使命声明的一些关键维度。
4. **使命声明必须立足于长期视角。**使命声明必须具有持久性，管理人员只有在使命变得与企业目标完全不相关时，才可以改变或调整公司使命。
5. **使命声明应该尽可能简单、容易记忆和意味深长。**营销咨询专家——盖伊·川崎（Guy Kawasaki）甚至提倡用三到四个词来概括公司使命（用来替代较长的使命声明），如玫琳凯（Mary Kay）提出的"丰富女人生活"（Enriching Women's Lives）的使命声明。[14]

下面给出了一组有意思的比较：其中，左边是相对含糊的使命声明，右边是谷歌的使

命声明和经营哲学。

通过创新而比竞争对手更快、更好、更全面地交付顾客价值和顾客领导地位，以提升品牌的总价值。 通过把最好的展现给你，我们可以塑造品牌并使世人更加快乐。	**谷歌使命** 组织全世界的信息资源，使每一用户都能轻易地获得对他们有用的信息。 **谷歌哲学** 永不满足。 1. 以顾客为中心，所有其他规则都要遵循这一条。 2. 最佳做法是把一件事做到最好。 3. 快比慢好。 4. 民主在网络上是行得通的。 5. 并不是只有在工作时人们才需要获取信息。 6. 不昧良心照样可以赚钱。 7. 你总可以获得更多的信息。 8. 对信息的需求是无界的。 9. 不穿西装，照样可以认真工作。 10. 没有最好，只有更好。[15]

表 2.2 在使命声明中指出竞争领域和边界

- **产业领域** 有些公司只参与一个行业的经营活动，有些公司则只限于经营一系列相关行业的产品，有些公司则只限于经营工业品、消费品或服务。例如，卡特彼勒（Caterpillar）公司关注于工业产品，而约翰迪尔（John Deere）公司则同时经营工业品与消费品。
- **产品和应用领域** 企业需要界定其所供应产品的范围和应用领域。例如，St. Jude Medical 公司的目标是："投身于医疗科技和服务，以使医生有更多的控制权，并在推动医疗实践进步的同时成功治疗每一位病人。"
- **能力领域** 企业需要界定自己希望掌握和充分运用的技术与其他核心能力领域。例如，日本 NEC 在计算机、通信和集成组件方面拥有核心能力，它能够生产便携式电脑、电视接收机、手提电话等产品。
- **细分市场领域** 企业希望提供产品或服务的市场类型或顾客类型，即细分市场。有些公司只为上流社会市场提供产品或服务。例如，阿斯顿马丁（Aston Martin）公司只生产高级轿车。嘉宝（Gerber）公司则主要为婴儿市场提供产品与服务。
- **垂直渠道领域** 这指的是企业所希望的渠道层级的数量，包括企业参与其中的、从原材料到最终产品再到分销的整个过程。其中，一个极端是企业拥有庞大的垂直渠道领域。例如，American Apparel 服饰在洛杉矶市中心的一栋建筑物里从事染色、设计、裁剪、营销和分销等所有活动。另外一个极端是企业根本就没有垂直结合，就像是一家"空壳公司"，几乎把所有产品和服务的生产都外包给其他供应商。例如，Metro International 在 16 个国家印刷了 34 种当地免费的杂志。它几乎没有自己的记者和印刷机。它主要从其他新闻渠道购买一些新闻（文章），然后把所有的印刷工作和大部分分销工作外包给第三方。[16]
- **地理区域领域** 企业希望开拓的区域、国家或国家集团的范围，就是这里所说的地理区域范围。一个极端是公司只在一个特定的城市或一个州展开经营活动，另外一个极端是像德国邮政敦豪（Deutsche Post DHL）和荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）这样的跨国公司，它们在 100 多个国家和地区都有自己的业务。

American Apparel是典型的垂直一体化的企业，在加利福尼亚洛杉矶的工厂里从事所有活动。



建立战略业务单位

公司常常根据产品来界定自己所从事的业务：它们在从事“汽车业”或“服装业”等。但是，***市场界定***（market definitions）把业务看成是顾客满足的过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群体则是永恒的。运输是一种需要，马车、轮胎、汽车、火车、飞机和卡车都只是为了满足这种需要而生产的产品而已。

基于顾客需求来界定业务，往往可以帮助企业找到潜在的成长机会。表2.3列举了从产品导向转向市场导向的例子，特别强调了目标市场的界定和战略市场的界定之间的差异。

目标市场的界定（target market definition）关注的是向现有市场出售商品或服务。例如，百事可乐公司如果把自己的目标市场界定为“每个希望喝可乐饮料的人”，这就意味着百事可乐公司的竞争对手就是其他的可乐公司。***战略市场的界定***（strategic market definition）关注的则是潜在市场。如果百事可乐公司认为顾客购买可乐是为了解渴，那么

表2-3 产品导向型和市场导向型的业务的不同界定

公司	产品界定	市场界定
太平洋联合铁路公司（Union Pacific Railroad）	我们经营铁路。	我们运输货物和旅客。
施乐	我们生产复印设备。	我们帮助提高办公效率。
Hess Corporation	我们销售汽油。	我们提供能源。
派拉蒙电影公司（Paramount Pictures）	我们拍摄电影。	我们提供娱乐。
大英百科全书（Encyclopaedia Britannica）	我们出版书籍。	我们传播知识。
开利（Carrier）	我们制造空调和炉子。	我们提供家庭气候控制设备。

它就应该把包括非可乐软饮料、瓶装水、果汁、茶和咖啡在内的生产商也看作自己的竞争对手。为了更好地参与竞争，百事可乐公司可能会决定销售其他饮料——成长前景诱人的其他饮料产品。

一般而言，可以从以下三个方面来界定一个业务领域：顾客群、顾客需要和技术。[17] 例如，一家小型企业专门为电视摄影棚设计白炽照明系统，它的顾客群就是电视摄影棚，顾客需要是照明，而技术是白炽照明。当然，该公司也可以为其他顾客群生产照明灯，如家庭、工厂和办公室，或者是提供电视摄影棚所需要的其他服务，如暖气、通风和空调等，它也可以为电视摄影棚设计其他照明技术，如红外或紫外线照明以及环保的绿色荧光照明等。

大型公司往往都同时经营着一系列不同的业务，而且每项业务都有着独特的战略。通用电气公司把自己所经营的业务划分为 49 个**战略业务单位**（strategic business unit，简称 SBU）。一般而言，战略业务单位具有以下三个主要特征：

1. 它是一项独立的业务或相关业务的集合体，而且在计划工作时能够与该公司经营的其他业务分离开来而单独编制计划。
2. 它有自己的竞争对手。
3. 它有专门的经理人员负责战略计划、利润业绩，而且该经理可以控制对利润产生影响的大部分因素。

确定公司的战略业务单位的目的，就是要制定独立的战略，并配置适当的资金。高层管理人员知道，在公司的业务组合中，通常既包括"昨天的辉煌业务"，也包括"明天可以支撑企业生存或成长的业务"。[18] 丽诗加邦（Liz Claiborne）公司在经营 Ellen Tracy、Sigrid Olsen 和 Laundry 等品牌的同时，还更加关注一些面向年轻人的业务与品牌，如 Juicy Couture、Lucky Brand Jeans、Mexx 和 Kate Spade。金宝汤（Campbell Soup）公司近十年一直在股票市场上有着喜人的绩效表现。之所以能够做到这一点，主要是因为该公司在简餐、烘烤小吃和素食饮料市场上开发出了数一数二的产品，并且还特别注重价值、营养和便利性。[19]

Kate Spade 品牌使丽诗加邦可以成功吸引更年轻的顾客。



表 2.4 新闻集团的业务单位
报纸（45 亿美元）：《纽约邮报》(*New York Post*)、《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)、英国《太阳报》(*The Sun*)
杂志（10 亿美元）：《标准周刊》(*Weekly Standard*) 和《电视指南》(*TV Guide*)
图书出版（13 亿美元）：哈珀柯林斯出版社（HarperCollins）
电视广播（57 亿美元）：福克斯电视网络（Fox Network）、纽约 WNYW 电视台、洛杉矶 KTTV 电视台
有线网络（40 亿美元）：FX 网络、FSN 网络、福克斯新闻频道（Fox News Channel）
卫星电视（30 亿美元）：意大利天空卫视（Sky Italia）、英国天空电视台（BSkyB）、塔塔天空（Tata Sky）
电影娱乐（67 亿美元）：20 世纪福克斯（20th Century Fox）、福克斯探照灯影业（Fox Searchlight Pictures）、蓝天工作室（Blue Sky Studios）
其他（23 亿美元）：MySpace、IGN 娱乐（IGN Entertainment）、Jamba 和 Hulu

新闻集团

媒体巨头新闻集团（News Corp.）的庞大帝国几乎涵盖所有的印刷和广播媒体业务，参见表 2.4。发生在 2008—2009 年的经济危机，对该集团的每项业务都有着不同程度的影响。其中，广播电视业务受到了沉重的打击。即使福克斯（Fox）电视网保留了一些热门节目，如《美国偶像》(*American Idol*)，但低收视率和广告销售还是给该公司造成了很大的损失。由于较低的广告费用和每月订购费，有线电视网络业务收入较为稳定，是一个亮点，因此利润实际上在增长。但报纸和杂志业务的持续低迷，导致该公司开始对旗下所有的读者和新闻网站收费。新闻集团在 2005 年对 MySpace 进行了 6.5 亿美元的投资。不过，由于该社交网站只拥有有限的广告客户，所以这项投资的前景似乎并不明朗。同时，免费的在线视频服务 Hulu 也开始受到冲击。这个时候，新闻集团仍致力于在网络市场上表现出强大优势。它的目标是什么？是为了开发走红的电视节目和电影，以促进 DVD 的销售，并培育出在网络上走红的"互联网媒体节目"，最后开发出可以下载到手机上的一些电视节目。[20]

给每个战略业务单位分配资源[21]

一旦界定了战略业务单位之后，公司就应该决定如何分配公司的资源。在 20 世纪 70 年代，不少企业纷纷引进了业务组合计划模型来分析投资决策。通用电气—麦肯锡矩阵就根据竞争优势和行业吸引力来区分每一个战略业务单位。面对不同类型的业务，管理人员可以作出进一步促进增长、变现或者维持现有业务的投资决策。另一种业务组合计划模型是波士顿咨询的成长—份额矩阵，它利用相对市场份额和每年的市场增长率作为投资决策的两大标准，并区分出哪些战略业务单位属于瘦狗类，哪些属于现金牛类，哪些属于问题类，哪些属于明星类。

诸如此类的业务组合计划模型过于简单，而且也很主观，因此已经逐渐丧失了诱惑力。现在，有些公司开始利用股东价值分析工具来进行内部投资决策，即判断公司拥有或放弃某个战略业务单位对公司市场价值的影响如何，是增加公司价值还是减少公司价值（是保留该项业务，还是出售该项业务或剥离该项业务）。一般而言，这类价值计算与分析工具，主要是根据全球扩张、重新定位（重新选择目标顾客）或战略性业务外包中的潜在成长机会来评价各项业务的发展潜力。

评估成长机会

评估成长机会既包括计划发展一项新业务，也包括削减或终止某项老业务。如果在未来的理想销售水平和预计的销售水平之间有缺口，管理人员就必须制定一项开发或收购新业务的计划，以弥补缺口。

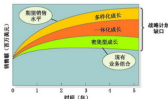


图 2.2
战略计划缺口

图 2.2 列示了一家生产空白压缩式光盘的企业“音乐会”公司（Musicale，该名称为化名）的战略计划缺口。最下面的曲线表明该公司现有业务组合在未来五年里的期望销售水平，最上面的则是公司希望在未来的五年内所要达到的销售水平。很明显，该公司希望的成长速度要快于现有业务组合所提供的可能性。但是，如何才能填补这一战略计划缺口呢？

首先，可以在公司现有的业务领域里寻找未来的发展机会（密集型成长机会）；第二，可以建立或收购与目前业务相关的业务（一体化成长计划）；第三，可以增加与公司目前业务无关的、富有吸引力的业务（多样化成长机会）。

密集型成长 公司管理人员的首要行动方案就是剖析和改进现有业务的各种机会。在此过程中，一种识别新的密集型成长机会的有用工具就是所谓的产品—市场扩展方格（product-market expansion grid）。它从企业现有和未来的产品和市场出发，考虑了企业的战略成长机会。

公司首先应该考虑，能否利用**市场渗透战略**（market-penetration strategy），在现有市场上，使现有产品获得更多的市场份额；其次，应该考虑的是能否为现有产品开发新的市场（**市场开发战略**，market-development strategy）；然后，应该考虑能否在现有市场上开发出新的产品（**产品开发战略**，product-development strategy）；最后，考虑是否存在为新市场开发新产品的机会，即**多样化战略**（diversification strategy）。下面我们来看看 ESPN 是如何利用新的增长机会的。[22]

ESPN 成功涉足了与体育相关的广泛业务，如以体育为主题的 ESPN Zone 餐厅，从而通过不同方式、在不同地方同其顾客联系起来。

ESPN

ESPN（Entertainment and Sports Programming Network）创建于 1978 年，坐落在康涅狄格州的布里斯托尔（Bristol）。当时 ESPN 只有一个卫星，主要播放当地的体育节目和不太出名的国际体育比赛，如世界大力士冠军赛（“World’s Strongest Man”）。尽管它只关注体育和新闻节目，但 ESPN 已经在体育节目方面成为了最有实力的企业。到了 20 世纪 90 年代前期，ESPN 又提出了一套精心构思的营销计划：体育爱好者在哪里看到、读到或者讨论体育，哪里就有 ESPN 的身影。为此，ESPN 努力把这一品牌拓展到其他新品类中去。到 2009 年，ESPN 的业务包括 10 个有线电视频道、一个网站、一份杂志、一家连锁餐厅（ESPN Zone）、600 多个地方电台分支机构、原创电影和电视剧、图书出版、体育商品目录和网上商店、音乐和视频游戏，以及移动服务。ESPN 仍在继续拓展其品牌的应用领域。2006 年 7 月，在



经历了长达7个月的奋战之后，它未能成功地进入到竞争激烈的手机市场，然而它仍无所畏惧。在2007年，它开始从服务供应商向内容提供商转型，并与Verizon无线公司合作，推出了ESPN最有价值球员活动。现在，虽然ESPN归属于迪士尼公司旗下，它每年仍赚取50亿美元的收入。不过，也许对该品牌最大的赞美来自一次焦点小组访谈中的一名男性受访者。他说："如果ESPN是一个女人，我一定会娶她。"

因此，为了增加销售额，音乐会可以怎样应用三种主要的密集型成长战略呢？它可以通过展示这种产品能够给顾客带来的益处来尽量鼓励现有顾客购买更多的产品。这里所说的益处可以是：除了用于存储音乐之外，还可以用于存储数据。如果注意到竞争对手的产品或营销活动存在着明显缺陷的话，那么还可以尽力去吸引竞争对手的顾客。最后，也可以劝说未使用者开始购买和消费其产品。

音乐会应该如何应用市场开发战略呢？首先，它可以试着在当前的销售领域识别潜在的用户群体。如果以前一直是向消费品市场出售光盘的，那么现在就可以考虑进入办公用品和工业品市场。其次，可以在现有市场空间中建立新的分销渠道。如果一直是通过立体声设备商店进行分销的，那么现在就可以增加一些大众商品分销渠道或者网络渠道。再次，可以考虑在当地或国外增加新的销售点。

管理人员也应该考虑开发新产品的可能性。音乐会可以开发新的属性。例如，增加数据存储量或产品的耐久性。同时，也可以开发两种或几种不同质量的光盘，或者研发替代技术，如闪存盘。

通过分析上述密集型成长战略，管理人员可能会找到几种可行的成长方式。然而，基于这种视角的成长可能还达不到要求。这时，管理人员就可以寻求一体化成长的机会了。

一体化成长 通过后向一体化、前向一体化或水平一体化，也可以实现某项业务销售额或利润的增长。例如，制药业巨头默克（Merck）已经不再仅仅单纯地开发和销售药品。在1989年，它与强生（Johnson & Johnson）公司合资，开始销售非处方药。在1991年，它又与杜邦（DuPont）公司合资建立了研发基地。在2000年，则与先灵葆雅（Schering-Plough）公司合作，共同开发和销售新的处方药。而且，在1997年，默克公司还与法国Rhône-Poulenc S.A.公司（现在的Sanofi-Aventis S.A.）合作，对两家公司的动物卫生和家禽遗传业务进行整合，创建了完全一体化的动物保健品公司Merial有限公司。此外默克公司还在2003年收购了药品直邮销售商Medco，在2006年收购了Sirna Therapeutics公司。

横向并购和联盟并非总能解决问题。例如，Sears和Kmart的合并，就没有解决各自的问题。[23] 但是，长期以来，媒体公司一直从一体化成长中受益良多。下面是一位商业记者所描述的NBC在与威望迪环球娱乐公司（Vivendi Universal Entertainment）的合并中所获得的收益。尽管这是一个有些牵强的例子，但却表明了这种成长战略所蕴含的可能性。[24]

当热门电影《速度与激情4》（*Fast & Furious 4*）（由环球影城制作）在电视上播放后，它开始在Bravo电视台（由NBC公司所有）和美国电视网（USA Network，由环球电影公司拥有）上广泛传播。紧接着，围绕把这部电影改编成电视连续剧而展开了竞标，环球电视集团竞标，NBC首先开始做出尝试。后来，该电视剧开始在Hulu.com（部分由NBC公司所有）上播出，最后在环球影城（Universal Studios）创建了颇受欢迎的娱乐主题公园景点。

音乐会应该如何实现一体化成长？该公司可以收购一家或几家供应商，如塑料生产商，以通过后向一体化进一步提升利润或加强控制；或者，也可以考虑收购若干批发商或零售商，特别是当后两者的利润很高时（前向一体化）；最后，它也可以收购一家或多家竞争对手，前提是政府对这种水平一体化没有限制。但是，源于一体化成长战略的成长机





在当今的高度一体化的媒体世界里，NBC环球可以围绕《速度与激情》等电影进行特许经营，并在所有业务中充分加以利用，其中包括在环球影城设立主题公园。

会可能仍然无法达到期望的水平。这时，该公司就应该考虑多样化成长了。

多样化成长 当在目前业务范围之外的领域出现了商机时，就可以采用多样化成长战略。商机是指该行业具有很大的吸引力，而且本公司也具备获得成功所必需的一组业务优势。例如，迪士尼最初是动画片制造商，后来开始在商品的制造领域对其卡通人物进行特许经营，通过 Hyperion 公司出版大众感兴趣的奇幻小说，后来又进入了广播电视领域，拥有了自己的迪士尼频道，进而并购了 ABC 和 ESPN 公司，之后又开发了主题公园、度假村与酒店业务，以及乘船巡游与商业影院体验等业务。

对于音乐会公司而言，可行的多样化成长战略有以下几种：首先，该公司可以开发与现有产品线的技术或营销活动存在协同关系的新产品，即使这些新产品可能吸引不同的客户群（同心多样化战略），也不必担心。因为掌握着压缩光盘的制作技术，所以音乐会公司可以先从事镭射光盘的制作业务。其次，该公司可以使用水平一体化战略去开发吸引消费者的新产品，即使新产品和现有产品线不存在什么关系也无所谓。例如，音乐会公司可以生产一种 CD 包。尽管这种 CD 包的生产可能需要不同的制作程序，它仍然可以选择这样做。最后，该公司也可以开发某种与现有技术、现有产品或现有市场毫无关联的新业务（跨行业多样化战略），甚至可以考虑开辟新的业务领域，如应用软件或个人备忘记事本。

精简组织和剥离老业务 企业还必须审慎地调整、收获或剥离那些不良的老业务，以释放更多的资源，并应用到其他业务中去。同时，这样做也可以降低成本。例如，美国运通（American Express）为了集中发展旅游与信用卡业务，在 2005 年成功地剥离了财务顾问事业部——它提供保险、共同基金、投资建议、经纪业务以及资产管理服务。现在，该项业务在剥离之后更名为 "Ameriprise Financial"。

组织和组织文化

战略计划是由特定的组织基于本组织的具体情况而制定的。一般而言，公司**组织**（organization）是由组织结构、组织政策和企业文化构成的。不过，所有这些构成要素在迅速变化的环境中都有可能会产生机能失调。虽然管理人员可以改变组织结构和组织政策（有一定难度），但企业文化的改变却往往十分困难。然而，使企业文化适应环境与战略的变化以作出调整是新战略能够成功实施的关键所在。

那么**企业文化**（corporate culture）到底是什么呢？这个词令许多企业界人士都大伤脑筋，有人认为，"企业文化就是共享的经验、故事、信仰和标准，它们构成了一个组织的基本特征"。是的，在走进一家公司的时候，首先注意到的就是企业文化——人们的衣着、与人谈话的方式以及对待顾客的方式等。当惠普公司的首席执行官马克·赫德（Mark Hurd）上任的时候，他的目标之一就是振兴著名的 "惠普之道"（HP Way）——仁厚而坚

创新是系统性的创新，它要求对所经营业务的各个方面都要进行仔细的思考。"

最后，为了发现突破性的创意，一些企业想方设法让企业员工参与到解决企业营销问题的讨论中来。在韩国三星公司的价值创新项目中，公司把由工程师、设计者和计划者组成的产品开发团队组织起来，告诉他们日程安排和截止日期，在韩国首尔南部的公司总部独立开展创新活动，并配备50位专家进行指导。为了帮助他们做出正确的决策和权衡，团队成员又绘制了"价值曲线"，按照1分至5分分别给音质或图像效果等属性分配不同的权重。类似地，为了开发一款新车，宝马公司也几乎发挥了其研发与创新中心或"项目屋"（Project House）中所有成员的智慧，其中包括工程、设计、生产、营销、采购和金融等方面的各类专家。

资料来源：Steve Hamm, "Innovation: The View from the Top," *BusinessWeek*, April 3, 2006, pp.52—53; Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp.63—74; Rich Karlgard, "Digital Rules," *Forbes* March 13, 2006, p.31; Jennifer Rooney and Jim Collins, "Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas," *Point*, June 2006, p.20; Moon Ihlwan, "Camp Samsung," *BusinessWeek*, July 3, 2006, pp.46—47; Mohanbir Sawhney, Robert C.Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp.75—85。

表2.5 业务创新的12个维度

维度	定义	举例
产品/服务（提供什么）	开发创新的产品或服务	• 吉列锋速3（MACH3 Turbo）剃须刀 • 苹果的iPod音乐播放器和iTunes音乐服务
平台	用共同的配件或模块来创造一系列衍生的产品	• 通用汽车公司的OnStar远程信息服务平台 • 迪士尼公司的动漫电影
解决方案	创造整合的、定制化的产品与服务，以便点对点地解决顾客的问题	• UPS物流服务领域的供应链解决方案 • 杜邦公司的建筑创新方案
顾客（谁）	发现未被满足的顾客需求或识别被忽视的顾客细分群体	• Enterprise Rent-A-Car租车公司替代汽车租赁业务 • Green Mountain Energy只做绿色能源
顾客体验	重新设计顾客在所有接触点的互动和顾客互动中的关键时刻	• Washington Mutual银行的Occasio零售银行理念 • Cabela"提供顾客体验"的理念
价值获取	重新界定企业的盈利模式或创造创新性的收入流	• 谷歌的付费搜索 • Blockbuster的收入共享方案（与电影渠道商）
流程/过程（如何）	重新设计核心营运流程以提高效率和效果	• 丰田的生产运营系统 • 通用电气的六西格玛设计
组织	改变组织形式、职能和企业的活动范围	• 思科以伙伴为中心的网络化虚拟组织 • 宝洁的前后端混合组织（以顾客为中心）
供应链	重新定义原料供应与订单的履行	• Moen公司的ProjectNet合作设计计划（与供应商） • 通用汽车Celta车型的一体化供应链和在线销售
产品展销（哪里）	建立新的营销渠道或创新的展示点，包括顾客购买产品或使用产品的场所	• 星巴克公司在咖啡店销售音乐唱片 • Diebold公司用于银行的远程柜员系统
网络	创造以网络为中心的情报与整合供应物	• 奥的斯（Otis）远程电梯监控服务 • 美国国防部以网络为中心的游击战
品牌	将品牌推广到新市场	• 维珍集团（Virgin Group）品牌化的风险资本 • 雅虎作为一个生活方式品牌

资料来源：Mohanbir Sawhney, Robert C.Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), p.78。由Tribune Media Services发行。

电影行业

Netflix 的成功（参见本书第 15 章），通过网络宽带观看较长的娱乐节目或玩网络游戏的便利性，使 DVD 的销售减少了 6.8 个百分点，专家认为这一趋势仍将继续下去。最近出现的 Redbox 及其拥有的大量电影租赁亭（每天租用只花 1 美元）构成了电影行业和 DVD 销售业务的又一威胁。因此，很明显，对于电影制片厂而言，它们必须为这一天做好准备：电影不再主要通过实体的分销机构来实现了，而是更多地通过卫星与有线电视公司的视频点播服务。在典型的 4.99 美元有线电视收费中，电影制片厂可以获得其中 70% 的收入。与此形成对照的是，在 DVD 的销售中，电影制片厂可以获得其中 30% 的收入。但尽管如此，DVD 的销售仍然产生了 70% 的电影利润。

Redbox 电影租赁亭使电影租赁业务变得更加便利了，这迫使电影制片厂不得不重新思考自己的定价与分销战略。



为了在不对 DVD 销售业务产生破坏性影响的情况下增加电子渠道的销售，许多电影制片厂都在尝试一些新的方法。例如，以华纳兄弟为代表的一批电影制片厂在发行 DVD 的同时，也开始在网上和有线电视播放电影；迪士尼公司则强调友好的迪士尼品牌电影，以便实现更高的 DVD 销售额，同时还通过该公司的主题公园、电视频道和商店进行交叉促销；派拉蒙（Paramount）则选择在 Blockbuster 网站上免费首次放映《蠢蛋搞怪秀 2.5》（*Jackass 2.5*）来吸引注意力和推动口碑传播。实际上，许多电影制片人都在重新思考自己的商业模式：万一有一天 DVD 不再占有统治地位，他们应该采用何种商业模式？而且在这一思考过程中他们王尽可能多地考虑到各种可能的情境。[29]

战略业务单位计划

业务单位的战略计划过程主要包括如图 2.3 所示的几个步骤。下面就分别对各个步骤加以阐述。



图 2.3
业务单位的战略计划过程

确定业务单位使命

每个业务单位都要在广泛的公司使命的指导下确定本单位的具体使命。因此，电视摄影棚照明设备公司可能会把自己的使命界定为："以主要的电视摄影棚为目标顾客，并努力成为最先进、最可靠的摄影棚灯光技术的卖主。"需要注意的是，这项使命意味着该公司并不想争夺小型电视摄影棚的生意，也并不想通过低价格来展开竞争或涉足非灯光设备领域。

SWOT 分析

对公司的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threat）进

行全面分析，就是 SWOT 分析。它可以监视外部环境和内部营销环境。

外部环境分析（机会与威胁） 任何业务单位都必须监测那些对其盈利能力产生重要影响的关键宏观因素（macroenvironment forces）和关键微观因素（microenvironment factors）。为此，任何业务单位都需要建立起一个营销情报系统，以便研究这些因素的重要发展趋势以及潜在的机会和威胁。

从某种意义上说，成功的营销就是发现、开发营销机会并从中受益的艺术。[30] 其中，**营销机会**（marketing opportunity）就是指购买者存在需求和兴趣，而且公司又具有较高的概率能够满足这些需求并获得利润的领域。具体而言，营销机会主要包括三个来源。[31] 第一个来源就是提供某种供应短缺的产品。在这种情况下，由于市场需要非常明显，所以一般并不需要什么营销技巧。第二个来源是使用新的或更好的方法向顾客提供现有的产品或服务。此时，可能存在多种方式可以改进现有的产品与服务，如直接向顾客询问需求（*问题探索法*，problem detection method）、让顾客描绘有关产品或服务的理想创意（*理想方法*，ideal method）、询问顾客获得与使用以及处理一个产品的步骤（*消费链法*，consumption chain method）。第三个来源就是向顾客提供崭新的产品和服务。

在现实世界里，机会的存在方式是多种多样的，营销人员必须善于发现机会。具体而言，有如下建议可供参考：

- **企业可能会综合多种产业趋势而推出对市场而言全新的混合产品或服务。**例如，大型手机制造商从推出具有数码相机功能、视频功能和全球定位功能（GPS）的手机中受益。
- **企业也可以设法使购买过程变得更加便利或高效。**现在，消费者可以使用互联网找到比以前更多的书，而且只要点击几下鼠标就可以搜到价格最低的图书了。
- **企业还可以设法去满足需要更多信息和建议的市场需求。**例如，消费者点评网站 Angie's List 把个人顾客与其他人评价过的当地家居装修承包商和医生成功地联系起来了。
- **企业可以提供定制化的产品或服务。**如果以前这些产品或服务都是以标准化的方式存在着。例如，Timberland 允许顾客为其产品的不同部分选择不同的颜色、在产品上添加不同的字母或数字、选择不同的缝纫工艺和装饰。
- **企业也可以导入新的能力。**例如，消费者现在可以利用新的 iMac 苹果电脑创造和编辑数字电影 iMovies，然后传送到苹果服务器或网站上，供世界各地的朋友分享。
- **企业还可以更快速地交付产品和服务。**例如，联邦快递找到了一种比美国邮政局更快捷地递送邮件和包裹的新方法。
- **企业也可以选择以更低的价格提供某种产品。**例如，一些医药公司已经创造出适合大众消费的品牌药品，而且有些邮购药品公司以更低的价格来销售药品。

为了对机会进行评估，企业可以使用**市场机会分析技术**（market opportunity analysis，MOA）判定各项机会的吸引力和成功概率。具体而言，可以通过回答如下问题来实现：

1. 是否可以有说服力地向锁定的目标市场清晰地传递有关产品价值的信息？
2. 是否能够通过经济有效的媒体和交易渠道接触到目标市场？
3. 是否拥有或使用了为顾客创造价值所必需的关键能力或资源？
4. 是否能够比现在或潜在的竞争对手更好地交付顾客所期望的价值？
5. 投资回报率是否能够达到或超过本公司一开始所设定的期望水平？

图 2.4（a）描绘了一个机会矩阵的例子。其中，电视摄影棚照明设备公司所面临的最佳机会是图 2.4（a）左上角所代表的那些机会（#1）；而位于右下角的机会则由于吸引力太小而不值得考虑（#4）；右上角（#2）和左下角（#3）所代表的机会应该是需要企业密切加以关注的机会，其中任何一个机会的吸引力和成功概率都可能会发生变化。



（a）机会矩阵



（b）威胁矩阵

图 2.4
机会矩阵与威胁矩阵

环境威胁（environmental threat）是指不利的发展趋势所形成的挑战，在缺乏预防性营销活动的情况下，这种不利趋势很可能会侵蚀公司的销售和利润。图 2.4（b）利用威胁矩阵描绘了电视摄影棚照明设备公司所面临的若干威胁。其中，左上角的威胁是最严重的，因为它们会严重地危害到公司的利益，而且发生的概率也很大。为了应对诸如此类的威胁，公司需要制定应变计划。右下角所代表的威胁相对比较弱，基本上可以忽略；右上角和左下角的威胁不需要应变计划，但企业必须给予密切的关注，并在严重程度上升时采取有效措施。

内部环境分析（优势 / 劣势） 发现有吸引力的机会是一回事，能够把握并充分利用机会是另一回事。每个业务单位都应该对其优势和劣势进行评价和分析。

Loan Bright

Loan Bright 是一家经营在线抵押贷款的企业。通过该公司的网站，潜在的所有的个人贷款者（买房者）可以获得一份个性化的贷款清单和有关条款及期限。首先，该公司通过向更高一级的次贷公司（包括富国银行、美国银行和曼哈顿信贷公司）出售买房者的信息来获得利润。然后，这些公司会对所购买的信息进行处理，并识别出潜在的顾客信息，并把它们交给公司的销售团队。但是，令人担忧的内部问题也随之产生了。其中之一是，Loan Bright 需要不断地花费时间和资源去使公司的大客户感到满意，而这些大客户却随着时间的推移变得越来越难以满足。于是，该公司的高层管理人员就集中在一起，分析市场和讨论 Loan Bright 的优势和劣势。最后，他们决定与其专门为那些大客户提供服务，还不如转向为更多的个体贷款人员提供服务。这些客户会在浏览过刊登在谷歌网页上的广告后采取行动，并且只想购买少量的潜在顾客数据。为了成功地进行这种转型，就需要 Loan Bright 的营销管理人员改变营销方式，包括用只有一页纸长的合同取代长达 12 页纸的合同，并创建独立的客户服务部门。[32]

基于 SWOT 分析，在线抵押贷款公司 Loan Bright 已经调整了自己的市场营销努力，开始把重点放在锁定的个体贷款人员身上。

每个业务单位都可以利用特定的表格对其优势和劣势进行评价。其中的表格，可如“营销备忘：优势 / 劣势分析检查表”所示。

大多数业务单位所追求的目标都是一种组合，包括：利润率、销售增长额、市场份额的提高、风险的分散、创新和声誉等。业务单位建立这些目标，然后进行目标管理。为了使目标管理正常进行，业务单位的各种目标必须满足以下四个条件：

1. **目标必须按照轻重缓急有层次地加以安排。** 例如，在这一阶段里，某个业务单位的关键目标是提高投资回报率。管理人员可以通过增加收入或减少成本来提升利润水平，也可以通过增加市场份额和价格以增加收入水平。
2. **只要可能，目标都应该加以量化。** 例如，"提高投资回报率"这个目标，最好改写为"截至第二年年底，使投资回报率增长 15%"。
3. **目标应该是能够实现的。** 也就是说，目标必须是在分析机会和优势的基础上制定的，而不是主观愿望的产物。
4. **各项目标应该协调一致。** 同时实现销售最大化和利润最大化往往是不可能的。

其他一些需要认真加以权衡的因素有：短期利润与长期增长、现有市场渗透与新的市场开发、利润目标与非利润目标、高增长与低风险。对上述各组目标的不同选择，就会要求公司实施不同的营销战略。[33]

许多人都认为，确立较高的市场份额增长目标就意味着减少了短期利润。大众汽车公司每年的销售收入是保时捷汽车公司的 15 倍，但保时捷汽车公司的毛利却远远高于大众汽车公司，甚至达到了大众汽车公司毛利的 7 倍。其他一些成功的企业，像谷歌、微软和三星也都成功地实现了利润和增长的最大化。

战略制定

目标指明了企业想要向何处发展，而**战略**（strategy）则可以表明如何实现既定的目标。每项业务都必须制定达成目标的适当战略，其中包括*营销战略*以及相应的*技术战略*和*原材料供应战略*。

波特的通用战略 迈克尔·波特把通用战略归纳为三种类型：总成本领先战略、差别化战略和聚焦战略。[34] 这为公司进行战略性思考奠定了基础。

- **总成本领先战略**（overall cost leadership）。实施这一战略的企业往往努力实现生产成本和分销成本的最小化，以便能以低于竞争对手的价格获得较大的市场份额。对于这类企业而言，它们往往只需要较少的营销技能。这种战略的问题就在于：其他企业可能会用更低的成本来竞争，这样就会对在未来经营中过度依赖成本的企业造成损害。
- **差别化战略**（differentiation）。企业集中力量在大多数目标顾客特别重视的方面实现卓越的绩效水平。例如，寻求质量领先的企业必须使用最好的配件来生产产品，并精心安装，仔细检查，有效地传播高质量的形象。
- **聚焦战略**（focus）。公司把力量集中在一个或几个范围相对较窄的细分市场上，从而使企业可以了解这些（或这个）细分市场的需求与偏好。在具体实施中，要么在选定的市场上运用总成本领先战略，要么运用差别化战略。

在线航空旅游业为上述这三种战略提供了很好的例子：在线旅游网站 Travelocity 通过差别化战略，向旅行者提供最全面的服务；Lowestfare 网站推行的是总成本领先战略；而 Lastminute 推行的则是利基市场战略，聚焦于那些可以在相对灵活的时间里进行短期旅行的旅游者。不过，也有一些企业使用混合策略。

根据波特的看法，那些针对相同目标市场并实施相同战略的企业构成了一个**战略集团**（strategic group）。[35] 在这个集团中，最好地实施这一战略的企业往往可以赢得最高水平的利润。美国电路城公司（Circuit City）倒闭了，其中的重要原因就是该公司既没有在电子消费品行业中做到成本最低，也没有做到感知价值最高，或在服务于某个细分市场方面做

最好。

同时，波特也指出了运营效果和战略之间区别。竞争对手可以通过标杆管理和其他手段快速地模仿或复制某一企业的卓越运营方法，从而降低了卓越运营管理所带来的优势。波特认为，战略是“独一无二的、有价值的市场定位，其中也包含一系列不同的活动”。一般而言，如果某家企业从事着与竞争对手不同的活动或以不同的方式从事着与竞争对手类似的活动，那么该企业就是具有战略的企业。

战略联盟 即使是行业巨头，如AT&T、飞利浦和诺基亚，如果无法同那些与自己的能力或资源具有互补关系的跨国公司形成战略联盟的话，往往也无法在本国或国际上取得领先地位。



通过乘坐星空联盟的航班，顾客可以便利地飞往世界各地。

为了在其他国家开展经营活动，企业往往需要将产品许可授权、与当地企业组成合资企业、从当地供应商那里购买原材料或零部件等，以满足有关“本土元素”的要求。结果，许多公司都在迅速创造全球战略网络。谁的全球网络建得好，谁就能取得竞争的胜利。例如，星空联盟（Star Alliance）联合了德国汉莎航空公司、美国联合航空公司、新加坡航空公司、新西兰航空公司和南非航空公司等21家航空公司，从而建立起庞大的全球合作伙伴关系，使旅行者奔赴上百个旅行目的地的行程实现了无缝衔接。

许多战略联盟都是采用营销联盟形式，具体可以概括为以下四种类型：

1. **产品或服务联盟。**其中一家公司许可另外一家企业生产自己的产品，或是两家公司共同推销各自生产的互补产品或新产品。例如，信用卡行业是一个复杂的产品或服务联盟，由银行（如美国银行）、信用卡公司（如VISA）和关联公司（如阿拉斯加航空）共同开拓和维护市场。
2. **促销联盟。**一家公司同意为另外一家公司的产品或服务进行促销。例如，麦当劳和迪士尼联合10年，向购买套餐的孩子们提供迪士尼公司的电影衍生产品。
3. **物流联盟。**一家公司为另外一家公司的产品提供物流服务。例如，华纳音乐集团（Warner Music Group）和Sub Pop Records公司于1993年创建了ADA分销联盟（Alternative Distribution Alliance），分销和制造分别贴有各自唱片公司标签的唱片。目前，ADA分销联盟在美国实体和数字产品领域都是处于领先地位的“独立”分销公司。
4. **价格合作。**一家或几家公司加入特定的价格合作中来。如旅馆和租车公司往往合作推出价格折扣。

在寻找合作伙伴的时候，公司需要发挥更多的创造性，以扩大自己的优势和弥补自身的劣势。一般而言，管理良好的联盟往往可以使联盟企业以较低的成本获得更高的收益。同时，为了使战略联盟可以保持生机，许多公司都开始进行组织结构的调整，以便对联盟战略提供组织支持。而且，许多企业也都纷纷把建立和管理合作伙伴关系的能力看作核心技能的重要组成部分，并把这方面的管理称为**合作伙伴关系管理**（partner relationship management，简称PRM）。[36]

制药和生物科技公司正在把伙伴关系作为核心能力的一个重要组成部分。据估计，仅在2007年一年，它们之间就形成了将近700个合作伙伴关系。[37]沃达丰公司（Vodafone）是世界上最大的无线电信运营商。在经历多年的并购成长并对24家企业表示过收购兴趣



沃达丰公司一直积极地同许多公司展开合作，以促进和推动其创新活动。

之后，该公司已经开始寻找合作伙伴，以便充分利用企业现有的资产。[38]

沃达丰公司

为了促进更多地创新和更快地成长，沃达丰公司采用了开源软件和开放平台，从而可以充分地挖掘和利用其他人的创造力和技能。凭借其门户网站 Betavine，业余和专业软件开发者可以在任何网络上开发和测试自己的最新移动应用软件，而不仅仅局限于沃达丰公司的网络。然而，虽然这些开发者拥有了相应的知识产权，但沃达丰公司却可以较早地获悉最新的发展动态，并且确保这些创新与公司的网络保持兼容。其中，一些新的应用包括实时列车到站和离站程序、电影放映时间表和可以在亚马逊网站使用的个性化小插件。目前，该公司在 27 个国家拥有 28.9 亿顾客，并拥有 350 亿美元的资产。而且，该公司可以很容易找到各种感兴趣的合作伙伴。例如，戴尔公司已经开始与沃达丰公司合作，共同设计与开发可以通过内置的无线宽带接入沃达丰网络的笔记本电脑和低价上网本。

计划的形成和实施

再伟大的营销战略也会因为实施不力而付诸东流。如果某个业务单位想成为技术领先者，那么它就必须通过相应的计划来支持研发部门、搜集技术情报、开发先进的尖端产品、对技术销售人员进行培训并制定广告计划以宣传本企业的技术领先地位。

一旦完成了计划的制定，营销人员还必须估算营销计划的成本。具体可以考虑以下问题：某个贸易展览是否值得参加？开展某个销售竞赛活动是否会有利可图？新招的销售人员是否会有助于利润的提升？基于活动的成本核算方法（第 5 章详细描述）有助于确定每项营销活动是否能够产生高于其成本的收益。[39]

今天，企业越来越觉得：只有满足更多的利益相关者（顾客、员工、供应商和分销商），才能为股东赚取更多的利润。例如，某家企业的目标可能是：让员工开心；使顾客满意；让供应商满意。在设定这些目标的时候，企业必须尽量避免使不同的利益群体感到自己遭受了不公正的对待。[40]

利益相关者群体之间的关系是动态的。一家明智的企业可以做到创造高水准的员工满意度，而这会促使员工更努力地工作，从而生产出更高质量的产品和服务，进而又创造了更高水平的顾客满意度，同时使企业获得更多的业务，创造更多的利润，使股东更加满意，进而促进更多的投资等等。这种良性循环有利于企业获取利润并实现健康成长。

根据麦肯锡公司（McKinsey & Company）的观点，战略仅仅是企业获得成功所必备的七个要素之一，这七个要素的首字母都是“s”。[41] 前三个要素即战略（strategy）、结构（structure）和制度（system）是企业获得成功的硬件要素；后面四个要素即风格（style）、技能（skill）、人员（staff）和共同的价值观（shared values）则是企业获得成功的软件要素。

第一个软件要素*风格*是指该企业的员工具有共同的行为和思想方式；第二个要素*技能*是指企业员工具有实施公司战略所必需的各项技能；第三个要素*人员*是指该公司雇用有才干的员工，对其进行培训并给他们安排适当的工作，以充分发挥他们的潜能；第四个要素*共同的价值观*是指员工拥有共同的价值观念作为指导。当一家公司同时拥有这四个软件要素时，它就会在战略实施方面获得更大的成功。[42]

反馈和控制

由于市场环境的变化往往会快于公司7S构架的变化，所以公司与环境的战略适应性不可避免地会受到侵蚀。因此，公司必须在这种战略有效性逐渐丧失的时候，进行必要的调整，以便保持高效。正如彼得·德鲁克所指出的："做正确的事（效果）比正确地做事（效率）更为重要。"当然，成功的公司往往在上述这两个方面都有着卓越的表现。

一旦企业没有对重大的环境变化做出反应，它可能就会失去固有的地位，而重新获得这种优势地位却极为不易。例如，在1922年，美国玩具公司KB Toys从一家糖果批发商起家。自此以后，该公司已经成功地进行了多次改造，第一次是把经营重点转移到折扣玩具领域，然后转移到购物商场。后来，该公司成长为世界第二大玩具零售商。但是，由于巨型零售商的激烈竞争和并购eToys公司失利，1994年，KB Toys宣布破产，但在20世纪90年代后期又重出江湖——2008年晚期再次申请破产并清算资产。

对于组织而言，特别是对于大型组织而言，都可能会存在一种惰性。在实践中，往往也很难只改变其中的一部分，而不去改变公司的其他部分。然而，实践中可以通过强有力的领导而对组织实施变革，特别是在危机来临之前进行变革。对于公司的健康而言，关键是愿意追踪环境的变化、确定新的目标和从事新的活动。

产品计划：营销计划的性质和内容

在公司、部门和业务单位层面的营销计划的指导下，产品经理需要为每种产品、产品线、品牌、渠道或客户群体制定营销计划。对于每个产品层次（产品线、品牌）而言，都必须制定明确的营销计划，以实现既定的目标。所谓**营销计划**（marketing plan），就是概括了营销人员对市场理解的书面文件，它明确地阐明了公司怎样实现其营销目标的具体方案。[43] 其中既包括对营销方案的战术指导，也包括在计划期的财务分配方案。[44]

营销计划是营销流程中最重要的产出之一，它为某个具体的品牌、产品和企业提供指导，并指出其工作重点。在实践中，非营利组织常常利用营销计划来指导自己的基金筹措和外围服务努力，政府机构可以利用营销计划来建立公众营养意识和刺激旅游业发展。

从所涉及的范围角度来看，营销计划一般比经营计划要窄一些，而且是以顾客为起点的，描述的是企业如何通过具体的营销战略和策略来实现自己的战略目标。同时，营销计划也与其他部门计划密切相关。假设有这样一项营销计划：即每年销售20万单位的某种产品。这时，生产部门必须做出相应的调整，以生产出这些数量的产品，财务部门也需要安排足够的资金来支付所发生的各种费用，人力资源部门则需要雇用并且培训所需的人员。显然，没有相应的组织支持和资源供给，这一营销计划是无法实现的。

时至今日，营销计划已经变得比以前更加以顾客和竞争对手为导向了，而且也比过去更加合理化、更加现实了。可以说，营销计划是在广泛地吸收了各个职能部门的意见的基础上制定的，是团队合作的结果。而且，为了对快速变化的市场条件做出反应，计划过程也日益表现为"一个持续的过程"。对于营销管理人员而言，当今营销计划中最经常出现的缺点是：缺乏现实性、对竞争对手分析不充分以及过于注重短期行为。"营销备忘：营销计划标准"列出了在评价营销计划时经常会问到的一些问题。

尽管不同企业的营销计划应该有不同的长度和结构，但是大多数营销计划大概都有5页到50页左右（以年度为单位）。虽然一些小型企业可能会制定短而精的正式营销计划，但大型公司往往都要求高度结构化的营销计划文档。为了更有效地对实施过程提供指导，营销计划的每一个部分都应该描述得非常详细。有时候，企业会把营销计划放到企业内部

行研究的营销情报与营销调研。而且，随着营销计划的逐步实施，营销人员需要通过研究来衡量目标实现的进度，并确定需要改进的地方。

最后，市场营销研究有助于营销人员更好地了解顾客的需求、期望、感知、满意和忠诚。因此，营销计划还须概括出应该从事什么样的营销研究，什么时候从事这些营销研究以及如何运用相应的研究成果。

关系的角色

营销计划不仅指出企业应该如何建立并保持有利可图的顾客关系，它也会对企业的内部关系和外部关系产生影响。首先，在企业向顾客交付价值并满足顾客的过程中，它会影响到营销人员之间的互动以及营销人员与其他部门之间的互动关系；其次，在营销目标实现的过程中，它还会影响到企业与供应商、分销商和合作伙伴之间的互动关系；第三，它也会影响到企业同其他利益相关者（包括政府、媒体和社区等）之间的关系。因此，在制定营销计划的时候，营销人员必须考虑如上所述的这些关系。

从营销计划到营销行动

大部分企业都会制定年度营销计划。营销人员在采取行动之前往往会认真做好营销计划工作，以便有足够的时间进行营销调研、营销分析、管理回顾和部门协调。在开始采取行动的时候，他们会随时对实施结果进行监测，确定是否与既定的计划存在偏差，并在需要的时候采取矫正措施。在实践中，也有一些企业会制定应变计划，而营销人员则时刻准备更新和调整营销计划，以适应不断变化的营销环境。

此外，营销计划还应该清晰地界定目标进度的衡量准则。在实践中，管理人员常常利用预算、日程表和营销绩效指标来监督和评价管理效果。通过预算，他们可以对某一时期的计划费用和实际费用进行比较；通过日程表，他们可以发现什么时候应该完成什么任务、实际上什么时候完成了什么任务；通过营销绩效指标，他们可以跟踪营销项目的实际结果，以确定企业是否正在逐渐实现既定的目标。

本章小结

1. 价值交付过程包括选择（或识别）、提供（或交付）和传播价值的过程。价值链是一种可以识别出在某项业务中创造价值和产生成本的关键活动的工具。
2. 强大的公司往往在核心业务流程管理方面培育了卓越的能力。其中，核心业务流程可能是：新产品开发过程、存货管理过程、顾客获取和挽留过程。有效地管理这些核心过程就意味着要创建一个营销网络。在这个网络里，公司与生产和分销链中的所有合作伙伴保持密切的合作关系，包括从提供原料的供应商到零售分销商。未来的竞争不是公司间的竞争，而是营销网络间的竞争。
3. 一种观点认为，全方位营销通过理解顾客认知空间、企业自身的能力空间和其他合作者的资源空间这三者之间的联系而实现价值探索（选择）的最大化；通过从顾客外的认知空间中识别出新的顾客利益，只有在企业的业务领域中充分利用其核心能力，只有在合作网络中合理地选择和保持合作伙伴关系，才能够实现价值创造的最大化；只有强化并精于顾客关系的管理、内部资源的管理和业务伙伴关系的管理，才能实现价值交付的最大化。
4. 市场导向型战略计划是这样一种管理过程：在组织目标、技能、资源和不断变化的市场机会之间谋求合理的动态平衡的过程。战略计划的目标就是要塑造并不断调整公司的业务与产品，以期获得目标利润和实现预期的成长。战略计划主要包括四个层面：公司层、部门层、业务层和产品层。
5. 公司战略是在公司内部建立一种框架。根据这个框架，各部门与业务单位分别编制自己的战略计划。公司战略往往包括以下四项活动：确定公司使命、建立战略业务单位、为每个战略业务单位分配资源以及评估新的市场机会。
6. 面向每项业务的战略计划一般包括以下活动：确定业务使命、分析外部威胁与机会、分析内部优势与劣势、制定目标、制定战略、确定支持计划、实施计划、收集反馈信息和进行控制。
7. 在每个业务单位的产品层次上，也都必须编制旨在实现其目标的营销计划。营销计划是营销过程中最重要的产出之一。

人们从有线世界转向"无线的、展开的、无边界的、无妥协的、无压力的"新世界。结果，"无线"这个概念在迅驰发布九个月之内就给英特尔公司带来了20亿美元的收入。

在21世纪头10年的中期，整个计算机产业发展缓慢，所以英特尔公司开始在家庭娱乐和移动设备等新的增长领域来寻找机会。后来，英特尔公司成功地推出了两个平台：一个是欢跃软件平台（Viiv），目标定位是家庭娱乐爱好者；另一个是迅驰双核移动平台（Centrino DUO mobile）。此外，英特尔还斥资20亿美元来开展全球营销活动，旨在把自己从一家微型处理器制造商重塑为一家也为消费者提供解决方案的温情脉脉的公司。在这项活动期间，英特尔公司把其标语从"内置英特尔"改成了"超越未来"（Leap Ahead）。同时，公司图标也做了相应的修改。

在2007年，英特尔公司开发出了Classmate PC——它是一种小型的、适合儿童使用且耐用、便宜并装载了英特尔微型处理器的计算机，主要供世界上偏僻地区的少年儿童使用。这款产品也是英特尔公司最初的"英特尔学习系列"（Intel Learning Series）产品的一部分，旨在通过提供技术来推动全世界技术教育的发展。

2008年，英特尔发布了Atom处理器，这是英特尔历史上体积最小、功耗最少的处理器，是专门为像Classmate PC那样的小型移动设备而设计的。同一年，英特尔又发布了最先进的微型处理器——Intel Core i7，主要面向视频、3D游戏和一些高级的计算机活动。这两种微处理器都很热销。Atom处理器比一粒米还小，很好地迎合了快速成长的上网本市场——移动十分便携、只有13盎司重的上网本——并推动了该市场的快速发展。英特尔公司在第一年就卖出了2000万个Atom微处理器，第二年则卖出了2800万个。有分析师预测：当Atom在智能手机和普通手机领域得到应用之后，英特尔公司很可能会在极短的时间内卖出数亿个Atom微处理器。

英特尔公司最新一轮提升品牌认知度的宣传活动以"赞助明天"（Sponsors of Tomorrow）为主题。这套广告用幽默的方式，强调了英特尔公司在新技术转变中所扮演的角色。其中一个场景是：一个带着英特尔工作牌的中年人从食堂里走出来的时候，一旁的同事有的尖叫，有的想和他握手，有的想和他合影。这时，中年人看了一下粉丝，屏幕中出现了这样的字幕："Ajay Bhatt，USB技术的发明者之一"，而这名员工（由演员饰演）则对粉丝眨了眨眼。在广告的结尾是这样一句话："英特尔的超级英雄与众不同。"

随着英特尔的超级英雄们不断为小型移动设备创造出性能更好的微型处理器，英特尔的品牌价值和对未来技术的影响力在不断增长。

问题

1. 讨论：英特尔公司是如何改变零部件产品的营销历史的？在最初的营销活动中，哪些地方做得比较好？
2. 评估英特尔最近的市场推广工作。它放弃"内置英特尔"的标语是不是一个损失？

资料来源：Cliff Edwards，"Intel Everywhere?" *BusinessWeek*，March 8，2004，pp.56—62；Scott Van Camp，"ReadMe.1st，" *Brandweek*，February 23，2004，p.17；"How to Become a Superbrand，" *Marketing*，January 8，2004，p.15；Roger Slavens，"Pam Pollace，VP-Director，Corporate Marketing Group，Intel Corp.，" *BtoB*，December 8，2003，p.19；Kenneth Hein，"Study: New Brand Names Not Making Their Mark，" *Brandweek*，December 8，2003，p.12；Heather Clancy，"Intel Thinking Outside the Box，" *Computer Reseller News*，November 24，2003，p.14；Cynthia L.Webb，"A Chip Off the Old Recovery?" *Washingtonpost.com*，October 15，2003；"Intel Launches Second Phase of Centrino Ads，" *Technology Advertising & Branding Report*，October 6，2003；David Kirkpatrick，"At Intel，Speed Isn't Everything，" *Fortune*，February 9，2004，p.34；Don Clark，"Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs，" *Wall Street Journal*，December 30，2005；Stephanie Clifford，"Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand，" *New York Times*，May 6，2009，p.B7；Tim Bajarin，"Intel Makes Moves in Mobility，" *PC Magazine*，October 5，2009。

1.0 执行概要

飞马体育国际公司（Pegasus Sports International）是一家新开办的滑冰器具配件制造商。除了配件产品以外，该公司还开发了一项滑冰旅游项目，即与当地的滑冰器具商店合作，向顾客提供滑冰器具（其中包括飞马公司的某些配件，如 SkateSails 滑冰风帆），并把顾客带出去进行一个下午的滑冰体验。当时，滑冰器具配件市场在很大程度上受到了忽视。虽然有几家大型滑冰器具制造商，但它们并未注意到滑冰器具配件市场。这给飞马体育国际公司提供了一个难得的成长机遇。滑冰是一项越来越受欢迎的运动。虽然大部分滑冰运动项目目前还只是休闲运动，但竞赛项目也越来越多，既有如冰球这样的团体项目，也有如速滑这样的个人项目。飞马体育国际公司计划推动这些市场的发展并开发滑冰运输器械市场。由飞马体育国际公司研发的一些产品已经申请了专利，而且本地市场调研结果显示，市场对这些产品存在庞大的需求。飞马体育国际公司打算凭借稳定的商业模式、长远的计划和能够充分利用这一良机的管理团队实现快速的市场渗透，并在短期内取得重大进展。团队的三个主要管理人员都有着 30 多年的行业经验——这为该公司提供了大量的信息并使团队成员对这一市场的前景充满了信心。飞马体育国际公司最初计划在网络上销售自己的产品，这种戴尔式的直销模式可以使飞马体育国际公司获得更多的毛利并与顾客保持密切的关系，这对于生产市场真正需要的产品的企业而言是至关重要的。到年底之前，飞马体育还会与不同的零售商店建立起合作关系，通过它们来销售公司的产品。

2.0 情境分析

飞马体育国际公司即将开始第一年的经营活动。它的产品已经得到了市场的认可，而市场营销将成为塑造品牌、提高产品知名度和扩大顾客基础的关键因素。飞马体育可以提供多种滑冰器具的配件，可以为不断成长的市场提供更好的服务。

2.1 市场小结

飞马体育国际公司掌握了大量的市场信息，并了解大多数优质顾客的共同特征。这些信息有助于确定最终为谁提供服务（确定服务对象），他们的具体需要是什么以及公司应该如何向他们进行传播。

目标市场：

- 休闲；
- 健身；
- 速滑；
- 冰球；
- 极限运动。

2.1.1 市场的人口统计特点

对于飞马体育国际公司而言，其主要顾客可以通过地理、人口统计和行为方面的特征来加以描述。

地理特征：

- 飞马体育国际公司没有运用地理变量来进行市场细分。由于通过互联网和各种递送服务，该公司可以同时为国内顾客和国际顾客提供产品和服务。
- 目标顾客的总数为 3100 万用户。

人口统计特征：

- 男女顾客的比例几乎是相等的。
- 年龄主要集中在 13—46 岁。其中，48% 是 23—34 岁的用户。而且，休闲类顾客的年龄段要更加宽泛些，健身类顾客的年龄段在 20—40 岁之间，速滑类顾客多在 30 岁上下，冰球类用户在 20 岁左右，极限运动的玩家也是类似的情况。
- 在 20 岁以上的顾客中，65% 是大学毕业或同等学力。
- 成人使用者收入（个人收入）的中位数是 47000 美元。

行为特征：

- 顾客喜欢健身运动并不只是为了强身健体，而是为了享受该项运动本身带来的快感。
- 顾客愿意在体育器械上花钱。
- 对于具有积极生活方式的顾客而言，每周一般会进行 2—3 次休闲活动。

2.1.2 市场需求

飞马体育国际公司可以为滑冰爱好者（滑冰社区）提供各式各样的滑冰器具配件产品，该公司努力为顾客创造以下价值：

- *精湛的手艺和质量*。顾客并不想把辛苦挣来的钱花费在购买低劣的产品上（不愿意购买只能用一到两年的产品）。
- *精细的设计*。滑冰市场消费者的需求并没有得到很好的满足，市场上还缺少精细设计的产品。飞马体育国际公司拥有的行业经验及其员工的投入度，使其能够设计出真正满足需求的产品。
- *顾客服务*。规范的服务对于建立由忠诚的顾客基础所支撑的可持续业务，是至关重要的。

2.1.3 市场趋势

飞马体育国际公司提供的产品是独一无二的，是以前市场上不曾提供过的产品。在以前，公司的工作重点一直是销售冰鞋和少数配件。滑冰的人不受国家或年龄的限制，这是一个世界性的市场。现在，飞马体育可以为每个目标顾客群体提供产品。在所有的市场上，以健身为目标的这一部分市场成长最快。因此，营销计划也主要是针对这一部分顾客。可以暗藏刀锋的冰鞋是一种使用者不需要脱掉冰鞋就可以进入其他场所休息的鞋。该产品目标市场是休闲类滑冰者，这也是最大的一部分顾客群体。该公司的另外一种产品滑冰辅助器 SkateAids 则适合每一个人。

风帆滑冰也促进了滑冰运动的发展，这项运动始于中高

级滑冰爱好者，该项运动发展潜力巨大。飞马体育国际公司制造的滑行器械运销欧洲，这项运动在欧洲的受欢迎程度仅次于帆板运动。

另外一种趋势是团体滑冰。在世界各地，越来越多的人集合起来在城市里滑冰。例如，旧金山有一个夜间滑冰团体，该团体已经有上百人参加。诸如此类的市场趋势显示：滑冰运动依然在全方位发展。

2.1.4 市场增长

由于越来越多的公司进入滑冰市场，价格开始下降，世界各地的滑冰市场都在稳定增长。据统计，2007 年的增长数量会超过 3500 万人。越来越多的人发现——在许多情况下是重新发现——滑冰不仅对健康有利，而且还可以带来许多乐趣。

2.2 SWOT 分析

下面的 SWOT 分析列出了飞马体育国际公司的主要优势、劣势、机会和威胁。

2.2.1 优势

- 丰富的行业经验和卓越的洞察力。
- 富有创新和实践精神的设计师。
- 高效、灵活的商业模式（直接进行顾客销售与分销）。

2.2.2 劣势

- 公司的成长依赖于外部投资。
- 缺少和顾客面对面的零售商（不能借助零售商来提高产品和品牌的知名度）。
- 由于公司刚刚起步，所以开发品牌知名度比较困难。

2.2.3 机会

- 涉足了一个成长中的市场。
- 规模经济可以减低成本。
- 利用其他行业参与者的营销努力来促进市场的发展。

2.2.4 威胁

- 来自本行业一些大公司或成熟企业的潜在竞争。
- 经济衰退可能会使人们花费在休闲和健身方面的可支配收入减少。
- 有研究对滑冰的安全性提出了质疑，或是无法防止滑冰可能导致的各种危险的发生。

2.3 竞争

飞马体育国际公司正在开拓自己的市场。虽然也有其他公司参与竞争，但飞马体育国际公司是真正从滑冰者的角度为滑冰者设计产品的唯一品牌。市场上少数竞争对手的产品并不适用于滑冰项目，多是针对帆板运动和滑板运动的产品，而且保管和携带起来也不方便。此外，在市场上也有一些间接的竞争对手在生产真冰鞋。经过许多年以后，这些公司将成为滑冰器具配件市场的直接竞争者。

2.4 产品提供

现在，飞马体育国际公司提供以下几类产品：

- 已开发成功的第一类产品就是隐藏刀锋的冰鞋。在不滑冰时，使用者可以把冰刀收进鞋内专门的槽里，这样就可以穿着鞋到公共场合。该鞋还配一个小袋子和绳子，便于携带，是十分体贴的设计。
- 第二类产品是滑冰风帆，这是专为滑冰过程设计的。从公司收到的反馈来看，风帆滑冰将成为一种十分流行的运动。为该种产品注册商标的计划已在实施中了。
- 第三类产品是滑冰辅助器，将于年底投产。其他产品创意也在开发当中，但在公司为它们申请专利保护之前不会对外发布。

2.5 成功的关键

成功的关键因素是设计和生产能够满足市场需求的产品。另外，飞马体育国际公司要保证全面的顾客满意。如果这些因素都十分理想的话，该公司的利润将稳步上升。

2.6 关键问题

作为一家刚刚起步的公司，飞马体育依然处于早期阶段，该公司面临的关键问题主要有：

- 把自身塑造成为滑冰器具配件行业的领先者。
- 努力保持合理的增长，确保收入超出费用支出，这有利于公司应对市场衰退。
- 持续关注顾客的满意度，确保成长战略不会对服务和产品的满意度产生不利影响。

3.0 营销战略

对于飞马体育国际公司来说，其营销战略的关键是关注速滑、健身和休闲的滑冰爱好者。由于该公司有针对不同细分市场的产品，因此可以覆盖 80% 的滑冰市场。虽然不同的细分市场在用户和滑冰器具方面都存在差异，但飞马体育的产品覆盖了所有的不同细分市场，所以飞马体育可以满足不同顾客的需求。

3.1 使命

飞马体育国际公司的使命是为顾客提供最好的滑冰器具。"我们努力吸引并挽留顾客。只要坚守这一格言，公司将会获得成功，我们的产品和服务将会超越顾客的期望。"

3.2 营销目标

- 每个季度保持积极、强劲的增长（尽管销售可能存在着季节性波动）。
- 在市场渗透方面，保持稳定的增长。
- 力争使顾客获取成本以每季度 1.5% 的速度下降。

3.3 财务目标

- 通过提高效率并利用规模经济效应，使毛利水平以每季度 1% 的速度增长。
- 保持较充足的研究与开发预算（使用销售百分比法），以推动未来的产品开发。
- 在头三年里，保持 2—3 倍的增长率。

3.4 目标市场

全球滑冰市场的规模已经超过了 3100 万人（体育用品制造商协会发布的数据），并且在稳定增长，已经出现了利基市场。飞马体育国际公司的目标，是通过推动风帆滑冰运动（这项新运动现在风靡于加利福尼亚州的圣莫尼卡和威

尼斯海滩）来扩大自己的市场份额。体育用品制造商协会所进行的调研结果表明：滑冰运动的参与者远多于橄榄球、垒球、滑雪和滑板滑雪等运动之和。在滑冰的参与者中，有1%以上是速滑（在增加），8%是冰球（在下降），7%是极限运动（在下降），22%是健身（近700万人，增长速度最快），61%是为了休闲。飞马体育国际公司的目标群体是健身和休闲群体，因为这两部分人正在迅速增长。他们从事滑冰是出于强身健体的目的。在未来五年里，这部分人将占滑冰总人数的85%左右。

3.5 定位

飞马体育国际公司将自己定位在市场领先者的位置。这一目标的实现，将取决于飞马体育的核心竞争力——丰富的行业经验和激情。该公司由一群滑冰爱好者创立，旨在服务广大的滑冰爱好者。飞马体育国际公司充分凭借自己丰富的行业经验和员工激情来开发创新性的、实用的各种滑冰器材。

3.6 战略

唯一的目标就是把该公司定位在滑冰配件市场的龙头制造商地位，服务于国内外市场。营销战略首先是提高顾客对所供产品与服务的认知度，进而构建顾客基础。飞马体育国际公司传达的主要信息是：该公司向顾客提供最好、最实用的滑冰产品配件。在执行中，可以通过各种方法来传播这一信息。

首先，通过公司网络提供丰富的产品信息，并给顾客提供网络交易的机会。该公司将花费大量的时间和精力来建设公司网站，使顾客感受到公司产品与服务的专业度和实用性。

第二种营销方法是在大量产业杂志上做广告。在滑冰产业中，存在许多不同风格的杂志（共同促进该产业的发展）。此外，也有许多规模较小的期刊是专门针对行业中的不同细分市场的。最后一种传播方式是通过印发销售宣传手册。前面提到的两种营销方法可以创造顾客对销售宣传手册的需求，依此把销售宣传手册发放给感兴趣的顾客。这样，印发销售宣传手册的成本会保持在最低的水平，因为顾客可能已经浏览过网站上所发布的信息了。

3.7 市场营销组合

飞马体育国际公司的市场营销组合主要包括以下几个方面：定价、分销、广告、促销和顾客服务。

- 定价：建立在单位产品零售价的基础上。
- 分销：最初，公司采用直销模式，随着时间的推移，将增加零售商模式。
- 广告和促销：将采用多种方式进行广告宣传和促销。
- 顾客服务：努力达到标杆企业的顾客服务水平。

3.8 营销调研

飞马体育国际公司十分幸运地坐落在滑冰世界的中心城市——加利福尼亚州的威尼斯海滩。该公司能够充分利用这个地理优势，与当地不同层次的滑冰爱好者合作，来测试公司的各种产品。显然，这些来自消费者的反馈信息，将有助于该公司以后对产品的改进。

4.0 财务状况

本部分将回顾飞马体育国际公司与营销活动有关的财务问题，将进行盈亏平衡点分析、销售预测、费用预测并描述这些活动与营销战略的联系。

4.1 盈亏平衡点分析

盈亏平衡点分析结果表明：只有每个月到达7760美元时，才能实现收支平衡（参见表1）。

表1 盈亏平衡点分析

盈亏平衡点分析	
盈亏平衡时的月销售量	62
盈亏平衡时的月销售额	$7760
假设：	
平均每单位产品的销售收入	$125.62
平均每单位产品的可变成本	$22.61
每月固定成本的估计值	$6363

表2 目标市场预测

潜在客户	增长率	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	年均复合增长率
休闲	10%	19142500	21056750	23162425	25478668	28026535	10.00%
健身	15%	6820000	7843000	9019450	10372368	11928223	15.00%
速滑	10%	387500	426250	468875	515763	567339	10.00%
冰球	6%	2480000	2628800	2786528	2953720	3130943	6.00%
极限运动	4%	2170000	2256800	2347072	2440955	2538593	4.00%
总计	10.48%	31000000	34211600	37784350	41761474	46191633	10.48%

资料来源：改自由 Palo Alto Software，Inc. 版权所有的一个营销计划样本。更多的营销计划样本，参见 www.mplans.com。经 Palo Alto Software 许可转载。

4.2 销售预测

飞马体育国际公司的销售预测数字相对保守。只要广告预算允许，该公司将会保持销售额的稳定增长。虽然目标市场预测（参见表2）表列出了所有顾客群体中的潜在顾客，但本部分的销售预测把顾客划分为两大类：休闲类和竞赛类。通过减少顾客的分类可以使读者对相关信息更加一目了然，使图表更加简洁明了（参见表3）。

月销售额预测

表3 销售预测

销售预测			
销售额	2011 年	2012 年	2013 年
休闲类	$455740	$598877	$687765
竞赛类	$72918	$95 820	$110042
销售总额	$528658	$694697	$797807
直接销售成本	2011 年	2012 年	2013 年
休闲类	$82033	$107798	$123798
竞赛类	$13125	$17248	$19808
销售成本合计	$95158	$125046	$143606

4.3 费用预测

费用预测的目的，是为了确保都能够按照既定的目标行事。在营销计划的实施过程中，可以综合目标和费用预测等方面的信息，在需要采取矫正措施的时候及时予以修正（参见表4）。

月度费用预算

表4 营销费用预算

营销费用预算	2011 年	2012 年	2013 年
网站	$25000	$8000	$1000
广告	$8050	$15000	$20000
印刷材料	$1750	$2000	$3000
销售总额与营销费用	$34775	$25000	$33000
占销售比例	6.58%	3.60%	4.14%
毛利	$398725	$544652	$621202
边际收益率	75.42%	78.40%	77.86%

5.0 控制

飞马体育国际公司的营销计划可以为该公司提供指导。为了评估绩效水平，下列领域是需要重点关注的：

- 收入：每月收入和每年收入；
- 费用：每月费用和每年费用；
- 顾客满意度；
- 新产品的开发。

5.1 实施

如表5所示的里程碑概括出了主要的营销计划。这里的关键是在规定的时间和预算之内完成每一项计划。

里程碑

表5 里程碑

计 划					
里程碑	开始日期	截止日期	预算	经理	部门
营销计划完成	1/1/2011	2/1/2011	$0	斯坦（Stan）	营销部
创建网站	1/1/2011	3/15/2011	$20400	企业外部人员	营销部
广告 #1	1/1/2011	6/30/2011	$3500	斯坦	营销部
广告 #2	3/1/2011	12/30/2011	$4500	斯坦	营销部
零售渠道的开发	1/1/2011	11/30/2011	$0	斯坦	营销部
合计			$28450		

5.2 营销组织

具体由斯坦·布莱德（Stan Blade）负责所有营销活动。

5.3 应变计划

困难和风险：

- 知名度有待提高，而这正是作为一个刚刚起步且以互联网为基础的组织须面对的挑战；
- 进入了一个充满挑战性、已有成熟竞争对手的行业。

最糟糕情况下的风险分析：

- 无法维持基本的公司经营；
- 不得不变现设备或智力资本，以偿还债务。

PART 2

Capturing Marketing Insights

第二部分

获取营销信息

第3章
收集信息和预测需求

Chapter 3 Collecting Information and Forecasting Demand

本章将讨论以下问题：

- 营销信息系统由哪些部分构成？
- 营销信息系统中的内部记录是什么？
- 营销情报系统的构成是什么？
- 影响宏观经济发展的因素是什么？
- 公司如何准确地测定市场需求与预测市场需求？

始于2008年的经济衰退使企业不得不降价以留住顾客



在快速多变的当今世界中，营销决策制定既是一门艺术也是一门科学。为使营销决策更能反映具体情境、更具洞察力与灵感，公司必须对影响宏观趋势和企业经营绩效的各个因素拥有全面和及时的信息。所有营销人员都应该意识到不断变化的营销环境会提供新的机遇和威胁，而且他们也应该理解持续地监控和预测环境变化对企业适应环境是非常重要的。

2008—2009 年间美国的信贷紧缩与经济放缓使消费者削减购物花费，重新分配各项支出，从而使消费者行为发生深刻变化。如玩具、服装、珠宝和家居用品销售皆有下降。曾由肆意购物的婴儿潮一代主宰的奢侈品牌（如奔驰汽车）消费支出也惊人地下降了三分之一。与此同时，简单实惠、能解决问题的品牌得到青睐。通用磨坊（General Mills）的脆谷乐（Cheerios）和 Wheaties 早餐麦片、Progresso 汤料，及 Hamburger Helper 自助汉堡餐等产品的收入大为增长。消费者购物方式和地点也发生了变化，低价自有品牌的销量高速增长，几乎所有营销人员都自问谨慎和节俭的时代是否已经出现，如果是的话，企业将如何应对。

出于经济和其他原因，公司正在调整企业的经营模式。几乎每一个行业都面临着科技、人口、社会文化、自然、政治法律环境急剧变化的影响。本章将会讨论企业如何识别和跟踪重要的宏观环境趋势，也将介绍营销人员怎样才能做好销售预测。在第 4 章我们将介绍如何实施个性化营销调研以解决具体的营销问题。

现代营销信息系统的构成

识别市场的重大变化是企业营销人员的主要职责。为胜任这份工作，营销人员需要具备两项优势：一是搜集信息的专业方法；二是能够花费更多的时间与顾客进行互动，并观察竞争对手和其他企业的外部情况。有些企业已经开发了能够详细而丰富地提供有关购买者欲望、偏好和行为等信息的营销信息系统。

杜　邦

Dacron Polyester 是杜邦公司旗下的一个业务单元，它为枕头生产商提供填充物，并以 Comforel 为品牌销售。杜邦公司外包了营销调研以揭示个人枕头的使用行为。调研结果显示，杜邦公司遇到的一个挑战是人们通常不愿丢弃旧枕头。有 37% 的受访者把他们与枕头的关系描述成“一对老夫妻”，13% 的人认为枕头像“童年的伙伴”。依据消费者枕头使用行为可将其分成如下不同组，即多个枕头叠放使用组（23%）、枕头拍松软使用组（20%）、枕头折叠使用组（16%）、搂抱枕头组（16%）、把枕头压成一个能够舒服枕靠形状组（10%）。女人更喜欢把枕头拍松软，男人则偏好把枕头叠放。喜欢将枕头叠放使用的人为数不少，这诱使杜邦公司将枕头成对包装出售从而扩大销量，同时杜邦公司也推出软硬程度不同的枕头。[1]

市场营销人员还必须收集更多的美国和其他国家消费模式变化的信息。例如，按人均计算瑞士人消费巧克力最多，捷克人喝啤酒最多，葡萄牙人喝红酒最多，希腊人吸烟最多。表 3.1 概括了这些特征并进行了跨国比较。美国国内不同区域的消费模式也存在差别，如西雅图居民人均购买牙刷最多，盐湖城的居民人均吃糖最多，新奥尔良的居民人均消费番茄酱最多，而迈阿密的居民则人均喝西梅汁最多。[2]

拥有丰富信息的公司能够准确选择市场，有效开发产品，出色地实施营销计划。密歇根经济发展公司（Michigan Economic Development Corporation，MEDC）研究了密歇根州的旅游者和中西部城市旅游者的人口统计资料，提出一个新的营销主张和旅游方案。这些信息在 2004—2008 年间为密歇根州增加了 380 万个旅行团，新增旅游者发生的购物支出达 8.05 亿美

表 3.1 世界各国之最

之最指标	国家	具体数值
妇女人均生育率	尼日尔	6.88 人
教育支出占 GDP 比重	基里巴斯	17.8%
手机用户总量	中国	547286000 个
机场数	美国	14951 座
军费支出占 GDP 比重	阿曼	11.4%
难民人口数	巴基斯坦	21075000 人
离婚率	阿鲁巴岛	4.4 人 / 千人
电视机拥有率	阿联酋	99.7 台 / 百户
人均拥有手机数	立陶宛	1.381 个
去影院看电影的人数	印度	1473400000 人
人均啤酒饮用量	捷克	81.9 升
人均红酒饮用量	葡萄牙	33.1 升
人均每天吸烟量	希腊	8.2 支
人均 GDP	卢森堡	87490 美元
对外援助金额占 GDP 比重	瑞典	1.03%
GDP 对农业依赖度	利比亚	66%
就业人口占人口比重	开曼群岛	69.20%
妇女就业比重	白俄罗斯	53.30%
每公里道路车辆拥挤度	卡塔尔	283.6 辆
交通事故死亡率	南非	3.1/ 万人
接待境外游客数量	法国	79083000 人
平均寿命	安道尔	83.5 岁
20—79 岁间人口患糖尿病比率	阿联酋	19.5%

资料来源：*CIA World Fact Book*，https：//www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html，2009 年 7 月 24 日搜索；*The Economist's Pocket World in Figures*，2009 年版，www.economist.com。



调研充分、执行得当的营销计划为密歇根州增加了游客人数和税收收入。

元，为密歇根州新增 560 万美元的税收。[3]

每个企业都应当构建这样的信息流，并将信息分发给营销经理。**营销信息系统**（marketing information system，MIS）由人员、设备和程序构成。营销信息系统对信息进行收集、分类、分析、评估和分发，为决策者提供所需的、及时的和精确的信息。营销信息系统依靠企业内部报告、营销情报活动和营销调研来运行。这里先讨论内部报告和营销情报活动，营销调研将在下一章中介绍。

企业的营销信息系统向管理人员提供三种信息：他们认为自己需要的信息、他们真正需要的信息、经济上可行的信息。内部营销信息系统委员会访问不同部门的营销经理，以发现他们的信息需求。表 3.2 中的一些问题可以用来作为访问营销经理的提纲。

表 3.2 信息需求调查

1. 你定期做哪些决策?
2. 做这些决策时需要何种信息?
3. 你定期收到何种信息?
4. 哪些类型的专项研究是你定期需要的?
5. 哪些信息是你想得到但还未得到的?
6. 你每天 / 每周 / 每月 / 每年需要得到什么信息?
7. 你想在线上或线下的时事通讯、简报、博客、报告或杂志上看到什么样的常规或基本信息?
8. 你想持续了解哪些主题的信息?
9. 你想得到哪些方面的数据分析和研究报告?
10. 对于目前的营销信息系统，请告诉我四个最需要改进的项目。

内部报告

营销经理通过订单、销售、价格、成本、库存水平、应收账款、应付账款等内部报告来获得信息，发现重要市场机会，识别潜在管理问题。

从订单到收款的整个周期

内部报告系统的核心是从订单到收款的整个周期。销售代表、经销商和顾客将订单送交公司，然后销售部门准备发货单，并分送给各个部门。存货不足的产品须请求延后交货。需装运的产品要附上运单和账单，同时复印多份分送各部门。顾客非常在意是否及时交货，所以公司需要快速准确地完成这些步骤。许多公司使用互联网和外部网来提高从订单到收款的速度、精确性和效率。

Fossil 集团

澳大利亚 Fossil 集团设计女性饰品和服装并在全球分销。Fossil 集团的客户经理获得批量订单，但却缺乏最新的定价和库存信息。由于畅销商品经常断货，零售商很不满意。该公司提出动态销售解决方案，将当前存货数据即时提供给客户经理，从而使断货的发生下降了 80%。公司现在可以向零售商提供准确的实际库存水平，并在几小时内而不是几天内交货。[4]

销售信息系统

营销经理们需要及时和准确地报告当前销售状况。沃尔玛的销售数据库和库存数据库中有每位顾客每天在每家店铺购买的每件商品的销售信息，并每小时更新一次。看一下松下电器的例子。

松 下

松下电器制造数码相机、等离子电视和其他个人电子产品。在获知企业收入目标没有达到后，公司决定采用供应商管理库存模式。库存分配按照消费出货情况进行安排，这样产品对客户的供货充足率从 70% 上升到 95%。一年中，松下渠道中的产品供货平均周数从 25 周下降到 5 周，等离子



松下新采用的供应商管理库存系统得到了消费者和零售商的欢迎。

电视机销量从2万台上升到将近10万台。为此，最早采用供应商管理库存模式的零售商百思买（Best Buy）将松下的等离子电视品牌从第3级供应商提升至第1级供应商。[5]

善于利用网页浏览记录cookies的公司懂得如何聪明地进行目标营销。许多消费者都乐于合作：最近调查显示，49%的消费者认为cookies在他们使用互联网时非常重要。消费者不仅不删除cookies，而且他们一旦接受cookies，还希望得到定制化营销信息，并进行定制化的交易。

公司必须仔细理解销售数据以避免得出错误结论。迈克尔·戴尔（Michael Dell）讲过这样的例子："如果经销商的店里有三辆黄色野马牌（Mustang）轿车，但顾客想要的是一辆红色的轿车。销售人员只可能精于推销，将黄色野马轿车卖了出去。这样返回给工厂的信号是顾客喜欢黄色野马轿车，而事实并非如此。"[6]

数据库、数据仓库和数据挖掘

公司构建数据库，如顾客数据库、产品数据库、销售人员数据库，来储存信息，并将不同数据库的信息整合使用。例如，顾客数据库包括每个顾客的姓名、地址、过去的交易记录甚至是人口统计信息与心理行为（活动、兴趣和观点）。公司并不向数据库中的所有顾客邮寄新商品目录单进行"地毯式轰炸"，而是根据顾客最近购买的产品、购买次数和购买金额给不同的顾客打分，然后将商品目录邮寄给那些得分最高的顾客。这样，除了节省邮寄费用外，还经常得到两位数的回头率。

公司应使数据库数据容易使用，帮助决策制定者有效制定决策。分析人员能够"挖掘"数据，通过深层了解被忽略的顾客群、最近顾客趋势和其他有用信息而获取新的创意。管理人员能够把顾客信息与产品和销售人员信息进行交叉分析，从而更深刻地理解顾客。Wells Fargo银行使用内部技术（in-house technology），追踪和分析1000万个终端顾客通过自动柜员机、银行分支机构和网络进行的银行交易。Wells Fargo银行将交易数据和顾客的个人信息相结合，就可以设计出与顾客生活习惯一致的产品。结果表明，银行业中平均每个顾客购买2.2项金融产品，而Wells Fargo银行的顾客则平均购买4项金融产品。[7]百思买公司也从其新的丰富的数据库中获得优势。

百思买利用大型数据库为顾客建立了档案，从而便于为顾客分类。

百思买



百思买公司构建了一个存储量超过15000 G的数据库，其中记录了7500万个家庭7年的数据。数据库记录了每个顾客与公司的互动信息，从电话呼叫、订货确认，到送货、现金返回，还有地址核对，然后公司利用复杂的算法将超过3/4的顾客，即1亿名顾客进行组合与分类。这些类别有"年轻烧友"（Buzz）、"足球妈咪"（Jill）、"职场精英"（Barry）和"居家宅男"（Ray）。公司还使用顾客终身价值模型来测量各交易获利水平和增加或降低关系价值的顾客行为因素。如此多地了解顾客使百思买能够实施精准营销，使用激活顾客的刺激方案提高顾客的主动回头率。[8]

营销情报

营销情报系统

营销情报系统（marketing intelligence system）是管理者使用的一整套程序和信息来源，用以获得有关营销环境发展变化的日常信息。内部报告系统为管理人员提供的是*结果*（results）数据，而营销情报系统则为管理人员提供*即时发生*（happenings）的数据。营销经理通过阅读书籍、报刊和同业出版物，通过与顾客、供应商、分销商交谈，通过网络社会化媒体，或是通过与其他公司经理会谈等渠道获得情报。

互联网发明以前，营销人员有时须亲临现场了解竞争对手情况。从事石油和天然气的企业家布恩·皮肯斯（T. Boone Pickens）曾有如此经历。在讲述他是如何了解对手钻井活动时，他回忆道："我们派人在距离对手钻井平台半英里的地方用野外望远镜观察。"对手不高兴却没有办法。我们派去蹲点的人统计他们看到的接头和钻杆的数量，每个钻杆接头有 30 英尺长，把所有接头数加起来，就能推算出他们钻的油井有多深。皮肯斯知道井越深，对手将石油或天然气输送到地面的成本就越高，这一信息立刻证明了他的低成本竞争优势。[9]

营销情报的收集必须合法且符合道德。2006 年，私人情报公司 Diligence 采用非法渗透手段为一个俄罗斯财团获得一家百慕大的投资公司审计数据，并为此支付毕马威会计师事务所 (KPMG) 的审计员 170 万美元。Diligence 的创始人伪称为英国情报官员，说服审计组成员向其透露机密文件。[10]

公司可以采取下面 8 种方式来改进营销情报的数量和质量。介绍前 7 种之后，将重点介绍第 8 种，即通过互联网收集营销情报。

- **训练和鼓励销售人员现场观察和及时报告最新进展。**公司必须向销售人员"推销"一个观念：即作为情报来源，销售人员是最重要的。Grace Performance Chemicals 是 W.R.Grace 公司的一个分公司，它为建筑业和包装业提供原料和化学品。Grace 销售代表奉命观察客户对他们产品的创新用法，从而为新产品研发提供建议。比如，营销人员观察到一些客户用 Grace 的防水材料来做汽车的隔音材料、修补靴子和帐篷。这一信息为后来七种新产品提供了创意，从而给公司带来了数百万元的销售额。[11]
- **激励分销商、零售商和其他中间商提供重要情报。**中间商与顾客和竞争对手之间关系经常很是密切，他们能够提供一些独到见解。ConAgra Foods 曾对一些零售商如 Safeway、Kroger 和沃尔玛进行研究，以了解人们如何以及为什么购买它的食品。结果发现购买 Orville Redenbacher 和 Act Ⅱ 两个牌子的爆米花的购物者往往同时购买可乐，ConAgra 便与零售商设计将两种产品放在一起在店内码堆。康尼格拉将自己定性研究的结果与零售商的数据相结合后意识到许多母亲在学校开学时，通常都会购买节省时间的膳食和零食。他们推出的"四季妈妈"(Seasons of Mom）活动帮助杂货店的进货与销售根据家庭需要进行季节调整。[12]
- **聘用外部专业人员收集情报。**许多公司雇用专业人员来收集营销情报。[13]服务供应商和零售商会委派神秘顾客去店里评价店内的设备清洁程度、产品质量和员工对待顾客的态度。公共卫生保健部门使用神秘病人提供的信息去改进等待时间，更好地解释诊疗过程，在候诊室内放映令人轻松的电视节目等。[14]
- **内部与外部网络。**公司可以购买竞争对手的产品，参加展销会，阅读竞争对手出版的报告，出席股东会议，与竞争对手的员工交谈，收集竞争对手的广告，咨询供应商，查询关于竞争对手的新闻报道来获得信息。

- **建立顾客咨询小组。**咨询小组成员应当包括公司最大、最坦诚、最精明或最有代表性的顾客。如葛兰素史克（GlaxoSmithKline）公司赞助了一个致力于减肥的网上社区。公司宣称从网上社区所获得的信息远远大于小组座谈，公司的减肥药片包装、渠道选择以及室内营销等营销决策都大大受益于网上社区的信息。[15]
- **利用政府数据资源。**美国人口普查局估计，在2008年7月1日时点上，美国人口为304059724人。人口普查局所提供的人口变动、人口统计群体、地区性移民和家庭结构变化等信息对于了解人口有更深层次的意义。提供人口信息调查服务的Nielsen Claritas综合参考了普查统计数字、消费者调查以及他们为诸如宝洁、道琼斯和福特汽车公司等客户作的基层调查，将提供了电话和住址的顾客信息罗列出来。这样Nielsen Claritas就可以帮助客户选择和购买特定群体的邮寄名单。[16]
- **从调研公司和供应商处购买信息。**著名信息供应商包括AC尼尔森（AC Nielsen）和Information Resources公司。这些公司收集各种类别的产品销售信息和消费者对各种媒体的接触情况。他们也收集顾客固定样本组数据，这些数据的收集成本比营销人员自己收集要小得多。例如，Biz360公司和它的在线内容合作伙伴所提供的即时报道、新闻媒体分析和消费者意见信息远远超过70000多个传统媒体和社会化媒体资源（平面、广播、网站、博客和留言板）所获得的信息。[17]

在线收集营销情报

互联网、在线顾客评论社区、论坛、聊天室和博客上所披露的信息可以将顾客的体验或评价传播给其他潜在购买者，也可以传播给寻求关于消费者和竞争对手信息的营销人员。营销人员可利用下面五种主要的在线方式研究竞争对手的产品优势与产品劣势。[18]

- **独立的顾客产品与服务评价论坛。**独立论坛包括许多著名网站：Epinions.com、RateItAll.com、ConsumerReview.com和Bizrate.com。Bizrate.com每年通过两个信息来源来收集数百万消费者关于商店和产品的评论：一个是130万志愿者；另一个是来自店铺的反馈，这些店铺允许Bizrate.com直接从购买某产品的顾客那里收集反馈意见。
- **分销商和销售代理的意见反馈网站。**意见反馈网站对产品或服务提供正面和负面的评论，有些店铺或分销商自己也建立了这样的网站。例如，亚马逊就建立了自己的网站，为书籍的购买者、读者、编辑和其他人评论其产品特别是评价书籍提供了一个相互交流的平台。Elance.com是一个网上专业服务提供者，承包商可以在该网站上描述他们与转包商打交道的经历，以及对转包商的满意程度。
- **顾客评论和专家意见组合网站。**组合网站（combination site）主要关注金融服务和高科技产品，因为这些产品或服务都需要专业知识。ZDNet.com是一个在线的科技产品顾问，提供关于产品易用性、产品特色和产品稳定性方面的顾客评价，同时提供专家意见。这种网站的优点是产品提供者可以比较来自专家和顾客的不同意见。
- **顾客投诉网站。**顾客投诉论坛主要是为那些不满意的顾客而设计的。如PlanetFeedback.com让顾客讲述对某个特定产品不满的经历。Complaints.com网站则是为那些对特定公司或者特定产品极为不满的顾客提供的。
- **公共博客。**数以万计的在线博客和社会化网络几乎囊括了关于任何一个主题的个人意见、评论、评价和推荐，而且这个数量还在增长。尼尔森旗下的BuzzMetrics和Scout Labs等公司分析博客和社会化网络上面的信息，从而为认识消费者意见提供了丰富的数据。

传播和使用营销情报

有些公司配备工作人员浏览互联网和主要出版物，从中提炼相关新闻，并向营销经理



票务代理商 StubHub 密切关注网上活动，因而能够对纽约洋基队的比赛因雨取消做出迅速回应。

分发报告。当营销情报主要使用者与营销情报提供者在决策制定过程中能够紧密合作时，竞争情报的作用将会发挥得淋漓尽致。[19]

鉴于互联网的惊人发展速度，对在线信息进行快速反应是非常重要的。下面两家公司对在线信息反应迅速，因此获益颇多。[20]

- 当票务代理商 StubHub 发现雨季延误了一场纽约洋基队与波士顿红袜队的比赛，而看客对退款手续不满并出现强烈的负面情绪，就立刻决定提供一个合适的折扣和积分。客服主任说他们观察到的"这个'插曲'对于他们来说是'煤矿里的金丝雀'（对可能出现的问题的预警）"。
- 当可口可乐的监测软件发现 Twitter 上一条抱怨不能在"MyCoke"奖励方案中自由兑换的微博被转发了上万次，可口可乐迅速地在 Twitter 主页发出道歉并表示愿意帮助解决这个问题。那个最初投诉的消费者得到奖品后，将他的 Twitter 头像换成了自己拿着可乐的照片。

分析宏观环境

成功的公司需要识别尚未满足的需要和趋势并能做出回应从而盈利。

需求和趋势

有事业心的个人和公司会设法创新以解决消费者未满足的需要。"码头工人"（Dockers）就是为了满足婴儿潮一代的需要而推向市场的裤子，这代人已不再适合穿牛仔裤，他们需要更相称更舒适的裤子。让我们看一下时尚、趋势和大趋势的区别。

- **时尚**（fad）是"不可预测的、短暂的，没有社会、经济及政治意义"。公司也许可以利用时尚赚钱，如 Crocs 鳄鱼鞋、Elmo TMX 搔痒娃娃、口袋妖怪礼品和玩具。但在这里重要的是运气和时机。[21]
- **趋势**（trend）是事件发展具有动力且持久的方向。趋势比时尚更具有可预见性，更持久。趋势能够展示未来的雏形并且提供战略方向。例如，对健康和营养的关注带来了更多对销售不健康食品的公司的政府管制和负面宣传。Macaroni Grill 连锁餐馆在负面报道风波之后修改了其菜单，包括了更多低热量和低脂肪的产品。NBC 的《今日秀》（*The Today Show*）称他们的朝鲜蓟鸡肉三明治"含有的热量相当于 16 支 Fudgsicle 雪糕"，并在其不健康餐馆来看年度排行中榜上有名；《男士健康》（*Men's Health*）杂志宣布他们的 1630 卡路里的意式甜点馄饨是"美国最糟的甜点"。[22]
- **大趋势**（megatrend）是"社会、经济、政治和技术的大变化，其形成很慢，但一旦形成，将影响 7—10 年甚至更长。"[23]
- 为帮助营销人员预测文化变迁以确定可能发生的机会或威胁，有些企业开始提供社会文化预测。Yankelovich Monitor 从 1971 年起，每年与 2500 人对话、交谈，并对 35 种社会价值和生活形态倾向，如"反大企业"、"神秘主义"、"活在当下"、"不刻意追求拥有"、"感官享受"进行追踪。即使新产品在技术上可行，新的市场机会也不能保证成功，所以，使用市场调研确定机会和利润潜力还是很必要的。

确认主要的环境因素

新世纪的到来引发了一系列新的挑战：股票市场泡沫的破裂对储蓄、投资及养老金的负面影响，失业率的增加，公司丑闻不断，全球变暖指标日益提高，全球环境的日益恶化，还有正在升级的恐怖主义。这些戏剧化的事件还伴随着其他已经存在的长期趋势，已经在全球范围内造成了很大影响。[24]

公司必须在大范围内跟踪六种主要因素：人口、经济、社会文化、自然环境、技术、政治法律因素。下面分别描述这六种因素，但要记住它们之间的相互作用会导致新的机会与威胁。例如，爆炸式人口增长（人口因素）导致了资源在更大程度上的消耗和污染（自然环境因素），使消费者要求进一步的法律保护（政治法律因素），从而刺激了新的技术解决方案和新产品（技术因素），如果人们承担得起（经济因素），它又会改变人们的态度和行为（社会文化因素）。

人口统计环境

人口统计特征通常是以可预测的速度发展。营销人员主要关注的一个指标是人口（population），它包括城市、地区、国家的人口规模和增长率，也包括年龄分布和种族构成、教育水平、家庭结构、地区特征和迁移。

世界人口增长 世界人口正在爆炸性增长：2010 年地球上的人口已达到 68 亿，2040 年将达到 90 亿。[25] 表 3.3 是对世界人口的一个有趣描述。[26]

人口增长率最高的国家和地区没有能力来承受人口的高增长。世界发展中国家人口占世界人口的 84%，并每年以 1%—2% 的速度增长，而发达国家的人口仅以每年 0.3% 的速度增长。[27] 在发展中国家，现代医学的发展使得死亡率下降，但出生率却一直相当稳定。

除非人们有足够的购买力，否则人口增长并不意味着市场扩大。儿童的健康和教育能

表 3.3 世界作为一个村庄

如果世界是一个由 100 个人构成的村庄

- 61 个人是亚洲人（其中 20 个人是中国人，17 个人是印度人），14 个人是非洲人，11 个人是欧洲人，8 个人是拉美人，5 个人是北美人，剩下那个人可能来自澳大利亚、大洋洲或南极洲。
- 至少有 18 人不能读和写，但 33 人会有手机，16 人会上网。
- 18 人是 10 岁以下，11 人 60 岁以上，男女人数相等。
- 村子里有 8 辆小汽车。
- 63 人没有合格的卫生设备。
- 32 人是基督徒，20 人是穆斯林，14 人是印度教教徒，6 人是佛教徒，16 人没有宗教信仰，剩下的 12 人则为其他宗教的教徒。
- 30 人失业，在工作的 70 人中，28 人从事农业生产（第一产业），14 人从事工业生产（第二产业），其他 28 人工作在服务业（第三产业）。
- 53 人每天的生活费用在 2 美元以下，1 人患有艾滋病，26 人吸烟，14 人肥胖。
- 到年底，1 人去世，2 人新生，所以人口增加到 101 人。

资料来源：David J. Smith and Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book About the World's People*, 2nd ed.（Tonawanda, NY: Kids Can Press, 2002）。

年时（17—24 岁），他们所经历的关键时刻能够影响他们一生，包括他们的价值观、偏好和购买行为。

种族和其他市场 不同国家因民族构成不同而呈现出差异。日本是个比较极端的例子，在日本几乎每个人都是日本裔；而美国则完全不同，有近 2500 万，约占美国人口的 9% 的人出生在其他国家。根据美国 2000 年的人口普查，在美国人中 72% 是白人，13% 是非洲裔，11% 为拉美裔。拉美裔人口增长得很快，到 2020 年，拉美裔预计会达到总人口的 18.9%。其中又以墨西哥裔为最多（5.4%），依次为波多黎各裔（1.1%）和古巴裔（0.4%）。亚裔占美国人口总数的 3.8%，其中中国人最多，其次是菲律宾人、日本人、印度人和韩国人。

美国拉美裔人口的增长代表了这个国家的重要变迁。在过去的 10 年中，拉美裔新工人占新工人总数的一半，而且会在两代人的时间里再上升 25%。虽然拉美裔的家庭收入落后，但是他们的可支配收入是其余人口增速的两倍，到 2012 年达到 1.2 万亿美元。从美国人吃的食物到穿的衣服，从所听的音乐到所开的车，拉美裔人口都影响巨大。

企业正在努力提高产品质量和营销水平，以满足这一发展迅速、影响巨大的消费者群体的需要。[29] 西班牙语媒体巨头 Univision 称，70% 的西语观众更喜欢买用西班牙语做广告的产品。Fisher-Price 玩具公司意识到许多拉美裔的母亲小时候并不熟悉它们的品牌，就将原来突出传统的广告诉求进行了改变，强调了 Fisher-Price 玩具见证母亲和子女共度美好时光的主题。[30]

有些食品、服装及家具公司已将产品及宣传指向一个或几个少数族裔。[31] 但营销人员必须注意广告不能过于笼统。同一族裔内部的顾客也各不相同。[32] 例如在 2005 年由 Yankelovich Monitor 做的一项跨文化营销研究根据社会行为将非洲裔美国人市场分为六个细分市场：模仿者（Emulators）、寻求者（Seekers）、成就者（Reachers）、奋斗者（Attainers）、精英（Elites）和保守者（Conservers）。其中，人数最多的且影响力最大的是成就者（24%）和奋斗者（27%），每一类有各自的需求。成就者年龄稍大，40 岁左右，慢悠悠地追求着他们的美国梦。通常，他们是单身父母，要照顾长辈，收入处于中等水平，年收入约为 2.8 万美元，基本都将钱花在刀刃上。奋斗者对自己定位更准，对未来有稳定的目标。他们的年收入大约是 5.5 万美元，他们需要思想和信息来提高生活质量。[33]

除了按民族和种族划分的市场外，还有其他多样化的市场。超过 5100 万的美国消费者是残疾人，他们的存在为快递公司（如 Peapod）和各种药店连锁创造了市场。

教育人口群体 任何社会的人口都可以按教育水平分为五种：文盲、高中肄业、高中或专科毕业、本科文凭及本科以上学位。世界文盲总数为 7.85 亿人，其中 2/3 分布在 8 个国家中（印度、中国、孟加拉国、巴基斯坦、尼日利亚、埃塞俄比亚、印度尼西亚及埃及）。全世界的文盲人口中妇女占 2/3。[34] 美国是世界上受教育人口比例最高的国家之一，25 岁或以上人口中有 54% 有“大学及以上学历”，28% 有学士学位，10% 有更高级的学位。在美国有大量的受过教育的人口，这使得对高质量的书籍、杂志、旅行及技能书籍的需求在不断增加。

居户类型 传统居户是由丈夫、妻子和孩子（有时包括祖父母）组成。但到 2010 年，只有 1/5 的美国居户将会由不满 18 岁的孩子和一对已婚夫妇组成。而其他的居户类型有单身家庭（27%）、单亲家庭（8%）、丁克和空巢家庭（32%）、非家庭型居户（5%）及其他结构类型的居户（8%）。[35]

越来越多的人选择离婚（或分居）、不婚、晚婚或结婚但不要孩子。每种家庭类型都有自己的需求和购买习惯。例如独身、分居、丧偶、离异群体会对较小的公寓、不贵的小型家用电器、家具和家居用品，及小包装食品有需求。[36]

非传统居户数量的增速远远高于传统居户。据学者和营销专家估计，同性恋人口占美

男人口的 [illegible]，在城市比例更高。传统家庭也有一些变化。[illegible]为人父者比他们的父辈或祖辈结婚更晚，有更多的购物欲望，更多地参与育儿。为了取悦他们，敏感的婴儿车制造商设计了时髦的配有小型摩托车轮胎的婴儿车。高端吸尘器公司 Dyson 通过突出机器的革命性技术来取悦为人父者内心技术发烧友的一面。在 Dyson 进入美国市场之前，男人根本不是吸尘器销售的目标客户，而现在 Dyson 公司 40% 的顾客是男士。[38]

经济环境

在经济环境中，实际购买力取决于现行收入、价格、储蓄、负债及信贷条件。近期的经济不景气对消费者的购买力产生了巨大影响，也对面向高收入和价格敏感的消费者的企业产生了强大冲击。

消费者心理　在 2008—2009 年经济衰退期间消费者新的支出模式反映的是短期的临时调整，还是长期的永久变化？[39] 有些专家认为经济衰退已经从根本上动摇了消费者对经济和个人财务状况的信心。"随意"支出已经退出历史舞台：货比三家、讨价还价、在意折扣已成常态。另一些人则坚持认为支出限制只是反映了单纯的经济约束，并不是根本行为的改变。因此，消费者的愿望将保持不变，支出将在经济好转时恢复。



喜达屋的雅乐轩连锁酒店将都市时尚与可以承受的价格相结合。

识别更加可能的长期事态，尤其是 18—34 岁年龄组的发展状况，将有助于指导营销人员分配营销支出。喜达屋（Starwood）在对婴儿潮市场进行了 6 个月的调研后，推出了"既有型又实惠"的酒店，其最初目的是提供一个价格实惠又时尚的酒店来替代其高端的连锁酒店 W 酒店、喜来登和威斯汀。喜达屋瞄准既追求奢华，又希望省钱的目标市场，推出了两款新的低成本连锁酒店：一个是雅乐轩（Aloft），旨在打造够酷的城市阁楼公寓；另一个是源宿（Element），旨在提供适合现代生活的各个"元素"，包括健康食品和有水疗的浴室。[40]

收入分配　产业结构有四种类型：**仅能解决温饱的经济体**（subsistence economy），如巴布亚新几内亚，营销人员几乎没有市场机会；**原料出口型经济体**（raw-material-exporting economy），如刚果民主共和国（铜）和沙特阿拉伯（石油），这些国家是设备、工具、消费品和专为富人服务的奢侈品市场；**工业化经济体**（industrializing economy），如印度、埃及和菲律宾，新的富有阶级、增长中的中产阶级都需要某些新产品；**工业经济体**（industrial economy），如西欧一些国家，拥有许多产品的市场。

营销人员按收入分配情况将各个国家分为五种类型：（1）收入极低；（2）多数人的收入低；（3）极低与极高收入同时存在；（4）低、中、高收入同时存在；（5）大多数人属于中等收入。假设兰博基尼为每辆价值 15 万美元的汽车寻找市场，在属于类型（1）和类型（2）的国家，市场机会是极小的。兰博基尼汽车的最大出口市场是属于分配类型（3）的葡萄牙，虽然葡萄牙是西欧最穷的国家，但那里却有足够富裕的家庭能买得起这款汽车。

收入、储蓄、债务和信贷　消费者的支出取决于收入水平、价格、储蓄率、负债及信贷条件。美国消费者的收入负债比率较高，这个比率降低了消费者在住房和大额资产上的花费。当经济不景气时信贷很是缺乏，特别是对于低收入的借贷者尤其如此：消费者借贷已经出现了 20 年来的第一次下降。金融危机导致这种紧缩是由于过度宽松的信贷政策，允许消费者购买他们实际上买不起的住宅和其他商品。营销人员千方百计想出售，而银行要赚取贷款利息，很快，财务几近崩溃。

印度的 Infosys 为思科、Nordstrom、微软及其他网络公司提供外包服务。这家快速增长的、价值 40 亿美元的公司所雇用的 2.5 万员工，每年都在班加罗尔花 1.2 亿美元建成的 Infosys 培训基地接受培训。在那里，他们接受技术、团队协作和传播方面的培训。[41]

社会环境

我们几乎是不知不觉地从我们的社会环境中接受了一些信仰和价值观，它们决定了我们对自己、他人、组织、社会、自然及宇宙之间关系的看法。

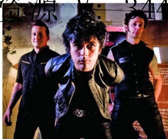
- **对自身的看法。**在 20 世纪 60 年代和 70 年代的美国，“寻欢作乐者”希望摆脱单调乏味、享受生活，同时逃避现实，其他人则追求“自我实现”。今天，有些人更加保守，另一些人则更具有进取心（表 3.4 描述了近年来消费者在业余时间进行较多的活动及其变化）。
- **对他人的看法。**人们关心无家可归者、罪犯、受害者和其他社会问题。同时，人们寻求与“同道中人”保持认真和持久的联系，这就预示着支持社交的产品和服务会日益增加，如健康俱乐部、度假和宗教活动，当然还有那些“社交活动替代品”，如电视、家用电子游戏机和互联网上的聊天室等。
- **对组织的看法。**在一场大规模的公司精简和会计丑闻风波过后，人们对组织的忠诚度有所下降。[42] 公司需要寻找新的途径去赢得消费者和员工的信任。公司需要保证自己是好的组织公民，并承诺他们传递给消费者的信息是真实的。[43]
- **对社会的看法。**有人保卫社会（保卫者），有人经营社会（创造者），有人拿走能拿走的（拿取者），有人想改变它（变革者），有人深入地寻找某些东西（寻求者），有人想要离开它（逃避者）。[44] 人们的消费方式可以反映他们对社会的态度。创造者是卓有成就的人，他们的衣食住行都很优越。变革者生活节俭低调，衣着朴素，使用小型汽车。逃避者和寻求者是电影、音乐、冲浪和野营的主要市场。
- **对自然的看法。**企业开始提供更多种类的露营、远足、划船、钓鱼装备，诸如靴子、帐篷、背包和其他相关产品来回应人们对大自然的脆弱与逐渐耗竭的关注。
- **对宇宙的看法。**尽管宗教信仰和习俗随着时间的流逝日益淡薄，一些传教活动仍在努力将人们重新引入有组织的宗教活动中，还有些人对东方宗教、神秘教义、超自然、人类潜能活动感兴趣，但是大多数美国人还是一神论者。

表 3.4 消费者偏好的业余活动

业余活动	1995 年（%）	2008 年（%）
阅读	28	30
看电视	25	24
陪伴家人	12	20
上电影院	8	8
钓鱼	10	7
玩电脑	2	7
园艺	9	5
看碟	5	5
散步	8	6
锻炼（如有氧健身）	2	8

注：调查样本为全体成年人。
资料来源：Harris Interactive, "Spontaneous, Unaided Responses to: 'What Are Your Two or Three Most Favorite Leisure-Time Activities?'" Http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=980。





年轻人可能会受到从篮球运动员勒布朗·詹姆斯到朋克乐队绿日的各种各样的偶像的影响。

营销人员备感兴趣的其他文化特征是核心文化价值观的高度持续性和现存的亚文化。下面看一下这两个概念。

核心文化价值观的高度持续性 大多数美国人将工作、结婚、慈善事业、为人诚实作为信仰。*核心信仰*（core beliefs）和价值观由子女传承于父母，并在主要社会组织（学校、教堂、工作单位和政府）中得到进一步加强。人们的*次信仰*（secondary beliefs）与价值观是比较容易变化的。婚姻制度是一种核心信仰，但认为人们可以早婚却是一种次信仰。

营销人员有较多的机会去改变人们的次价值观，但很少有机会和可能去改变人们的核心价值观。非营利组织“反对酒后驾车母亲联盟”（Mothers Against Drunk Drivers，MADD）并不反对美国文化中自由饮酒的风俗，但游说政府将司机醉驾标准中的血液酒精含量降得更低和限制企业售酒时间。

尽管核心价值观念相当持久，但文化变迁则会使其改变。在 20 世纪 60 年代，嬉皮士、披头士、猫王和其他现象对年轻人的发型、服装、性规范和人生目标都有重要影响。今天的年轻人则受到新英雄和新活动的影响，如另类摇滚乐队绿日乐队（Green Day）、NBA 的勒布朗·詹姆斯（LeBron James）和滑板手肖恩·怀特（Shaun White）。

亚文化的存在 每一个社会都有**亚文化**（subcultures），即在特定的生活经历或生活环境形成的共同信仰、爱好和行为的群体。营销人员总是喜欢青少年，因为他们在时尚、音乐、娱乐、创意和态度上代表了社会趋势。只要能吸引青少年，这些人在多年后会成为他们的顾客。百事旗下的菲多利（Frito-Lay）休闲食品销售额的 15% 来自青少年，菲多利注意到吃薯片的成年人越来越多。其营销总监说：“成功的原因是我们在他们 10 多岁时便开始吸引他们成为我们产品的消费群。”[45]

自然环境

在西欧，“绿色”团体在报刊上宣传减少工业污染。在美国，专家撰文指出生态恶化的严重情况，监督机构，如西埃拉俱乐部（Sierra Club）、地球之友（Friends of the Earth）等还将这些问题转化为政治与社会活动。

环境规制也打击了某些行业。钢铁厂和公用事业供应商必须花几十亿美元购买控制污染的设备和更环保的燃料。这[illegible]制造混合动力汽车、生产低流量马桶和淋浴设备、种植有机食品和建造绿色办公楼[illegible]。这对那些能创造新的环保方案的企业和营销人员将是个很大的机会。看一下这些关于空气质量的解决方案。[46]

- 产生 80% 温室气体的二氧化碳，其四分之一来自发电厂。总部位于都柏林的 Airtricity 公司在美国和英国建立了风力发电农场，提供更加便宜且环保的电力。
- 如果说电力是使全球变暖的祸首，那么交通运输则为第二，它所排放的二氧化碳量大约占总量的五分之一。温哥华的 Westport Innovations 公司开发出一种转换技术，即高压直喷，它可以使柴油引擎在清洁燃烧液化天然气条件下工作，从而减少了四分之一的温室气体排量。



演员和环保积极分子小埃德·贝格利（Ed Begley Jr.）在仔细端详一个太阳能灶。

- 由于数以百万农村居民烧火做饭，南亚部分地区深受极其恶劣的空气质量的影响。一个人每天用木材或煤油做饭所吸进的气体相当于吸入两包香烟。美国伊利诺伊州的 Sun Ovens International 制造的家庭规模太阳炉灶使用镜子将太阳光聚进烤箱。目前这种太阳能炉灶已经在 130 个国家使用，既节省金钱，又减少温室气体排量。

公司环保主义（corporate environmentalism）认识到应当将环保问题纳入公司战略规划之中。营销人员应该意识到自然环境的四种趋势，即原料短缺（尤其是在水资源方面）、能源成本的增加、日趋严重的污染和政府在解决环保问题方面角色的转变（参见“营销洞见：绿色营销革命”）。[47]

- 地球上的原材料由无限资源、有限可再生资源和有限不可再生资源组成。**有限不可再生资源**（finite nonrenewable resources）的使用成为重要问题，如石油、煤炭、白金、锡、银。使用稀有原料的企业面临成本大幅度上升的问题。这对开发替代原料的公司来说是一个巨大商机。
- 石油是一种有限而又无法再生的资源，对它的依赖给整个世界经济带来严重问题。油价飙升，使许多企业开始寻找替代能源，如太阳能、核能、风力和其他可替代能源。
- 有些行业的活动不可避免地破坏自然环境，控制污染的解决方案也会创造大量的市场机会，如清洁设备、回收中心、垃圾掩埋系统以及生产、包装产品的替代方案。
- 许多贫穷国家很少重视环保问题，最大的原因是缺乏资金或没有政府支持。帮助贫穷国家控制污染对富裕国家是有好处的，但现在富裕国家同样也缺少必要的资金。

技术环境

技术的动态发展是市场资本主义的本质，而作为进步的代价，技术创新对现有产业的破坏也是市场资本主义的本质。晶体管的出现取代了真空管行业，汽车的出现影响了铁路行业，电视夺走了报纸的读者，而互联网的出现则对电视与报纸的市场产生了巨大的影响。

当旧产业与新技术抗争或忽视新技术时，自己的业务也在下降。唱片专卖店 Tower Records 收到大量警告：该公司的音乐零售业务将受到互联网音乐下载（以及越来越多的

将整个产品线的温室气体排放减少到20%；全美超市连锁中销售认证"绿色食品"的领头羊 Whole Foods 已经与相关企业共同创办了合作关系，减少来自杂货店冰箱的废气，并用可再生能源和风能提供百分之百的电力。

丰田、惠普、宜家、宝洁和沃尔玛的经营都与高调的环境保护和可持续发展项目相关。另一些担心严厉的监察或不现实的期望的营销人员则保持低调。尽管耐克公司在其新鞋鞋底中使用了可回收材料，但他们并不公开这个事实，以便他们能够保持目前的绩效和领先地位。当消费者和企业对环境问题给以回应，并对现实存在的重大环境问题给出解决方案时，绿色营销的游戏规则正在飞速变化。

资料来源：Jerry Adler, "Going Green," *Newsweek*, July 17, 2006, pp.43—52；Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford, and Cathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia," *Environment* (June 2006): 22—36；Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom, "Choosing the Right Green Marketing Strategy," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004): 79—84；Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2nd ed. (New York: BookSurge Publishing, 2004)；Mark Dolliver, "Deflating a Myth," *Brandweek*, May 12, 2008, pp.30—31；"Winner: Corporate Sustainability, Walt Disney Worldwide," *Travel and Leisure*, November 2009, p.106；"The Greenest Big Companies in America, *Newsweek*, September 28, 2009, pp.34—53；Sarah Mahoney, "Best Buy Connects Green with Thrift," *Media Post News: Marketing Daily*, January 28, 2009；Reena Jana, "Nike Quietly Goes Green," *BusinessWeek*, June 11, 2009.



高乐氏的 Green Works 系列产品既环保又实惠，一经推出即成为了市场热点。

折扣音乐零售商）的影响。但该公司没有对这样的警告给以快速回应，从而导致 2006 年其在全美的所有的实体门店遭到清盘。


手机短信对消费者的沟通方式有深远影响。

重要的新技术发明刺激了经济增长率。遗憾的是在几项重要发明之间经济可能会出现停滞。在此期间，许多较小的发明能够填补空白，在新超市中出现的产品便是如此，如冷冻华夫饼、洗护二合一香波、充饥能量条的突然出现。这些较小的发明风险小，但可以分散重大突破性技术的投资。

创新的长期影响有时不可预见。例如，避孕药使家庭规模变小、更多的已婚妇女就业、家庭可支配收入增加，使得人们有足够的钱用于度假、购买耐用消费品和奢侈品。手机、电子游戏和互联网不仅降低了人们对传统媒体的关注，还由于人们使用手机听音乐、看电影，减少了面对面的社交活动。

营销人员应注意以下技术发展趋势：技术变革步伐加快、无限的创新机会、差异较大的研发预算和日益增加的技术革新管制。

技术变革步伐加快 更多创意正在研发当中，从创意到研制成功之间的周期大为缩短，新产品从上市到热卖的周期也同样缩短。至 2009 年 9 月，苹果公司才用了短短的 7 年多的时间就迅速在世界范围内销售了 2.2 亿台 iPod。

无限的创新机会 当今最令人兴奋的研究领域是生物技术、计算机、微电子、电信、机器人和材料科学。科学家正在加紧研

究艾滋病疫苗、更有效的避孕技术以及不会使人发胖的食品。他们正在开发新的抗生素去应对过度感染，研发超热炉以减少原料垃圾，并在偏远地区建设小型水处理厂。[48]

差异较大的研发预算 美国研发支出越来越倾向于应用研究，因此很多人担心美国是否能够在基础学科中保持领先地位。许多公司投入较少资金复制竞争对手的产品，并对这些产品特征或风格稍加改动就感到满足了。即使从事基础研究的公司，如陶氏化学、贝尔实验室和辉瑞制药在研发投入方面也非常谨慎。更多的财团而不是单个公司正在寻求重大突破。

日益增加的技术革新管制 政府已扩大了其机构调查并禁止潜在的不安全产品的权力。在美国，食品和药物必须获得食品和药物管理局（FDA）的批准才可以出售。安全和卫生法规增加了对粮食、汽车、服装、电器、建筑的管制。

政治法律环境

政策和法律环境包括法律、政府有关机构、影响各种组织和个人的社会团体。有时法律能创造新的商机。例如，管制回收的法律推动了回收业，刺激了几十家新公司的创立，这些公司利用回收材料制造新产品。政治法律环境中的两个主要趋势分别是商业法规的增长和特殊利益集团的成长。

商业法规的增长 商业法规保护企业免于不正当竞争，保护消费者免受商家的欺诈，保护社会利益群体免受不法企业的侵害，收取由企业的产品或生产过程造成的社会成本。尽管每个新法律都有其立法依据，但仍可能无意中阻碍了创造性和经济增长。

欧盟委员会已经建立了新的法律框架，法律覆盖欧盟 27 个成员国之间的竞争行为、产品标准、产品责任和商业交易。美国有许多消费者保护法，范围覆盖了竞争、产品安全和产品责任、公平交易和信用、包装和标签等。但许多国家的法律更加严格有力。[49] 挪威禁止许多促销方式：集点券、竞赛、赠品被看作不公平或者不适当的促销方法。泰国要求全国性的大食品企业必须向市场中投放低价产品，这样低收入的消费者也能在市场上买到经济实惠的产品。印度的食品公司若想推出与市场现有品牌重复的产品，必须经过特别的批准，如另一种可乐或品牌大米。当更多的网络交易发生时，营销人员必须建立有关商务伦理的新标准。

特殊利益集团的成长 各种政治行动委员会游说政府官员，向企业高管施压，让他们关注消费者、妇女、公民、少数民族、同性恋者权益。保险公司直接或间接影响烟雾检测器的设计，科研团体由于谴责喷雾剂的使用而影响着喷雾产品的设计。许多公司成立公关部门与这些团体打交道，处理相关事宜。**消费主义运动**（consumerist movement）组织公民与政府强化买方对卖方的权利和权益。消费者得以明确了解贷款时的真实利息成本、各竞争品牌的真实成本（单位定价）、产品的基本成分、食品的营养品质、产品的新鲜程度。

隐私问题和身份盗窃仍是公共政策的热点，因为消费者愿意将他们的个人信息交给他们相信的营销人员，以便进行定制产品。[50] 消费者担心自己是否会被掠夺或欺骗，私人信息是否会被利用，身份是否会被盗用，是否会被过度推销，孩子是否会成为商家的目标。[51] 聪明的公司建立了顾客事务部门来帮助制定政策和方案，以便处理客户投诉。

预测和需求测量

理解市场环境，实施营销调研（在第 4 章中会介绍）能够帮助企业识别市场机会。然后，公司必须测量并预测每一种市场机会的大小。财务部门根据营销所提供的预测筹措投资与营运所需要的现金；生产部门根据销售预测制定产能与产出水平；采购部门根据销售

预测规划正确的存货数量；人力资源部门根据销售预测决定所需要雇用的人数。如果销售预测产生很大的偏差，将导致公司存货过剩或存货不足。销售预测要以需求估计为基础，管理人员必须根据市场需求来确定与识别销售预测所具有的涵义。杜邦公司的 Performance Materials 部门尽管知道杜邦特卫强（Tyvek）占外墙防水透气膜 1 亿美元市场中 70% 的市场份额，但杜邦在美国 70 亿美元的家装建材市场中看到了更多的产品和服务机会。[52]

市场需求的测量

公司可以根据 6 种不同的产品水平、5 种不同的空间层次和 3 种不同的时间层次来实行 90 种不同类型的需求估算（参见图 3.2）。每个需求测量都有一个具体的目的。公司可能会操作短期预测作为原材料采购、生产规划及安排短期融资的参考。公司也应当进行区域性需求预测以决定是否建立区域性的分销渠道。

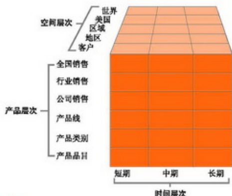


图 3.2
90 种需求类型
（6×5×3）

有几种不同的方法将市场区分为不同的类型：

- **潜在市场**（potential market）是指对市场所提供的商品有某种程度兴趣的消费群体。然而，消费者的兴趣并不足以定义一个市场。潜在的市场必须具有足够的收入且能够购买到这项产品。
- **有效市场**（available market）是指对市场提供的产品有兴趣、有足够收入，又可以购买到特定供应物的消费群体。公司或政府机构也许会对某一群体加以限制。例如，某州政府可能禁止向 21 岁以下的青少年销售摩托车，而合乎资格的成年人就构成*合格的有效市场*（qualified available market），他们是对特定市场提供的产品有兴趣、有足够的收入、有购买途径和购买资格的消费群体。
- **目标市场**（target market）是在合格的有效市场中，公司决定从事经营的那部分市场。如公司应当将其营销和分销活动侧重于美国东海岸。
- **渗透市场**（penetrated market）是指购买公司产品的消费群体。

上述这些市场定义是有用的营销规划工具。如果公司对目前的销售不满意，它可以考虑采取数种行动：它可从目标市场中尝试吸引更多的消费者；它可以降低潜在购买者的资格要求；它可以通过建立更多的渠道或降价来扩张有效市场；或者它可以在消费者心中进行重新定位。

有关需求测量的术语

需求测量中的主要概念是市场需求和公司需求。每种需求中又可区分为需求函数、销售预测和市场潜量。

市场需求 营销人员评估营销机会的第一步是估计总的市场需求。产品*市场需求*（market demand）是指对一群在确定的地理区域、确定的一段时间、确定的市场环境中的确定的顾客群，在一项确定的营销方案中所估计的总购买量。

市场需求不是一个固定的数字，而是上述各种条件的函数。因此，它也被称为*市场需求函数*（market demand function）。市场总需求与环境条件存在依存关系，参见图 3.3（a）。横轴表示在某特定期间内产业的营销支出的各种可能水平，纵轴表示由此而导致的需求水平。曲线代表在不同的产业营销支出水平下估计的市场需求量。

在没有任何营销支出去刺激市场需求情况下，仍存在一些基本销售量，称其为*最低需求量*（market minimum），图中用 Q_1 表示。营销支出越高，市场需求的水平越高，其增长率则是先递增而后递减。以果汁饮料为例，当所有的竞争对手来自其他类型的饮料时，营销支出的增加会帮助果汁饮料异军突起，增加需求量和销售额。当营销支出超过某一水准后，便无法再刺激更多的需求，因此达到市场需求的上限，称为*市场潜量*（market potential），图中用 Q_2 表示。

市场对最低需求量和市场潜量两者之间的差距，可显示整体*需求的营销敏感性*（marketing sensitivity of demand）。我们可以设想两个极端类型的市场，可扩张市场和不可扩张市场。诸如户外运动市场是受产业营销支出影响的*可扩张市场*（expansible market），其总规模取决于产业营销支出水平。在图 3.3（a）中，Q_1 和 Q_2 之间的距离相对大一些。而每周垃圾的清理则是一个*非扩张市场*（nonexpansible market），它受营销支出水平的影响不大，在 Q_1 和 Q_2 之间的距离相对小一些。在不可扩张市场上进行销售的公司必须接受市场规模——产品组的*初级需求*（primary demand），然后集中营销资源为该产品获取更大**市场份额**（market share），即公司产品选择性需求的更高水平。

将目前市场需求程度除以潜在需求程度，可以获得**市场渗透指数**（market-penetration index）。较低的市场渗透指数表明所有公司都有巨大的增长潜力；较高的市场渗透指数表明需要花费更多的成本以吸引市场中剩下的潜在顾客。一般来说，市场渗透指数很高时，市场中的价格竞争会更激烈，利润会降低。

公司也可以将其当前市场占有率除以潜在市场占有率，可获得公司的**市场占有率渗透指数**（share-penetration index）。市场占有率渗透指数越低，表明公司可以大幅度扩张它的份额，其背后的原因可能是品牌认知度尚低、品牌可获得程度不高、获利不足、价格太高等。公司应当计算移除哪些获利不足的投资以提高占有率渗透指数，并分析哪些投资可以使占有率渗透指数达到最大。[53]

需要强调的是市场需求函数无法反映时间对市场需求的影响。反之，市场需求曲线只显示了当期产业营销活动与当期市场需求预测值间的函数关系。

市场预测　只有一种水平的产业营销支出能够实际发生，而对应此营销支出的市场需求称为**市场预测**（market forecast）。

市场潜量　市场预测显示的是*预期*的市场需求，而不是最大的市场需求。就后者而言，我们可以想象要达到该需求程度，就必须有非常高的产业营销支出水平才能达到，并且以后再进一步增加营销投入，都无法再刺激任何需求的增加为止。**市场潜量**是指在既定的市场环境下，产业的营销支出达到极致时，市场需求所能达到的极限。

这个“在既定的市场环境下”的限制条件非常重要。试考虑在经济繁荣期与萧条期的汽车市场潜量。经济繁荣期的市场潜量较高。图 3.3（b）说明市场潜量如何受环境的影响。



图 3.3
市场需求函数

a. 市场需求作为产业营销支出水平的函数（假设只存在一种特定的市场环境）

b. 市场需求作为产业营销支出水平的函数（假设存在两种市场环境）

市场分析人员必须能够区分市场需求函数曲线上具体位置的移动与曲线本身的移动，这两者是不同的。公司无法使整个需求函数发生改变，因为其决定于既定的市场环境，然而，公司可以通过改变营销支出程度来影响它在需求函数曲线上的位置。

对市场潜量有兴趣的公司会特别注意**产品渗透率**（product-penetration percentage），这是一种占有率的百分比，或全体人口中使用某种产品或服务的百分比。公司通常会假设产品渗透率越低，市场潜量越大。不过这一假设的前提是最终所有人都需要所有的商品。

公司需求 **公司需求**（company demand）是公司在一定时间内，在公司不同的营销投入下，公司的市场需求占有率的估计值。它取决于相对于竞争对手来讲，公司的产品、服务、价格、营销传播在市场中的认知情况。在其他条件相同的条件下，公司的市场占有率取决于营销支出的相对规模与效果。营销模型构建者已经开发出一套销售反应函数，用以衡量公司的销售量如何受到营销支出水平、营销组合及营销效果的影响。[54]

公司销售预测 营销人员估计出公司的需求程度后，下一个任务便是选择适当的营销活动水平。**公司销售预测**（company sales forecast）是指在选定的营销计划和假设的营销环境下，公司销售额的预期水平。

我们可以用纵轴表示公司销售额，用横轴表示公司营销投入，如图 3.3 所示。我们常听到一种说法：公司应该在销售预测的基础上制订营销计划。这种先有预测后有计划的顺序，只有在预测是对全国经济活动的估计或当公司需求非扩张的情况下才能成立。然而，当市场需求可以扩张或预测是指公司的销售估计值时，这种顺序关系便不成立了。公司销售预测只是假设的营销支出计划的结果。

还有两个概念也很重要。**销售配额**（sales quota）是指为某产品线、公司部门或销售代表所设定的销售目标。主要是一种界定及激励销售努力的管理工具，所设定的销售配额经常比估计的销售额略高，以期激励销售人员的努力程度。

销售预算（sales budget）是对预期销售量的一种保守估计，销售预算要考虑销售预测以避免过度的投资风险，通常销售预算要比销售预测略低一些。

公司销售潜量 **公司销售潜量**（company sales potential）是指相对于竞争对手来说，公司增加营销活动时需求所能达到的销售极限。当然，公司需求的最大极限是市场潜量。当公司达到 100% 的市场占有率时，公司需求就等于市场潜量。在大多数情况下，公司销售潜量低于市场潜量，即使是公司营销支出显著增加也是如此。这是因为每一竞争对手都有忠诚顾客，这类消费者对其他公司的营销努力常常是无动于衷的。

估计当期需求

现在来考察一下估计当期市场需求的操作方法。营销总监要先估计总市场潜量、区域市场潜量、总产业销售额和市场份额。

总市场潜量 **总市场潜量**（total market potential）是在一定时期内，在既定的产业营销投入及环境条件下，产业内所有公司所能达到的最大销售额。通常估计全部市场潜量的方法是潜在购买者数量乘以每一购买者平均购买的数量再乘以价格。

例如，如果每年有 1 亿人买书，平均每人每年买 3 本，平均每本书的价格为 20 美元，则图书的总市场潜量是 60 亿美元（100000000 × 3 × 20 美元）。在公式中最难估计的是购买者人数。以美国为例，通常我们可以从美国 2.61 亿人的总人口入手。下一步是排除显然不会购买这种产品的人数。假设文盲和 12 岁以下的儿童不买书，并假定他们占人口的 20%。那么，这意味着只有 80% 的人，或 2.09 亿人属于潜在顾客群。我们可作进一步的调查，发现低收入和低教育水平的人不读书。他们占潜在顾客群的 30% 以上。剔除这些人后，可以得到一个潜在顾客群，约 1.46 亿购书者，我们可以把这个数字作为潜在购买者人数以计算

总市场潜量。

另一种类似的方法称为**环比法**（chain-ratio method），它由数个调整的百分比乘上一个基数构成。假设某啤酒制造商要估计一种新推出的淡啤酒的市场潜量。可依下面公式计算：

新推出的淡啤酒需求 = * 人口数 × 每人可支配的个人收入 ** × 可支配收入中用于食品支出的平均百分比 × 食品支出中用于饮料支出的平均百分比 × 饮料支出中用于含酒精饮料支出的平均百分比 × 含酒精饮料支出中用于啤酒支出的平均百分比 × 啤酒饮料支出中用于淡啤酒支出的预期百分比

区域市场潜量　因为公司需要在其最佳的销售区域最优地分配营销预算，因此需要估计不同城市、州和国家的市场潜量。有两种主要的估计方法：一种是市场建立法，主要为工业品营销人员所采用；另一种是多重因素指数法，主要为消费品营销人员采用。

市场建立法　**市场建立法**（market-buildup method）必须确认该产品在每个市场的所有潜在购买者，估计潜在购买量。如果公司拥有潜在购买者的名单和每个购买者所购买物品的良好估计，这种方法能够得到准确的结果。不巧的是这种信息通常不易获得。

例如，一家机械工具公司想要估计木材车床在波士顿地区的市场潜量。第一步是先确认波士顿地区所有木材车床的潜在购买者，车床的主要购买者为制造商，特别是那些从事木材刨削作业的制造商。该公司自波士顿制造商名录上获得一份名单，然后依据每千名员工或每 100 万美元销售额的车床数，估计每个产业可能购买的车床数目。

有效估计区域市场潜量的方法是利用**北美产业分类系统**（North American Industry Classification System，NAICS），它由美国普查局与加拿大、墨西哥两国政府共同开发。[55] NAICS 将制造业分为 20 种主要的产业，每种产业进一步再分为六位码的分类结构如下：

51	产业部门（信息）
513	产业子部门（广播和电信）
5133	产业组（电信）
51332	产业（无线电信、卫星除外）
513321	国家产业（美国传呼）

根据每项六位码的 NAICS 数字，公司可以购买企业名录光碟，这份企业名录提供了数百万家企业的完整信息，这些信息根据地区、员工数、年销售净值等类别加以分类。

利用 NAICS 体系，车床制造商必须先确定代表车床产品的六位码。为了取得所有可能代表车床的 NAICS 六位码，这家公司可以：（1）找出过去顾客的 NAICS 代码；（2）查阅标准产业分类体系的手册，找出可能对车床有兴趣的所有六位码的产业；（3）给曾经询问过木材车床的公司邮寄问卷。

公司的下一步任务就是为估计每个产业将会使用车床的数目确定一个适当的基数。假设客户所属产业的销售额是最适合的估计基数，一旦公司估计出车床需求量在顾客销售额上的比例，便可计算出市场潜量。

多因素指数法　与产业营销人员一样，消费品制造公司也必须估计区域市场潜量。因为它们的顾客是如此之多，无法一一列出，所以他们通常使用一种直接指数进行估计。例如，一家药品制造商可以假设药品的市场潜量直接与人口数有关。如果弗吉尼亚州人口占美国人口的 2.55%，则该公司就可以假设弗吉尼亚州市场占全美药品销售市场的 2.55%。

然而，单一因素不足以成为测定销售机会的完整指标。区域性药品销售还受个人收入

---

* 原文为乘号，修改为等号。——译者注

** 原文没有每人可支配的个人收入。——译者注

和每万人医生数的影响。因此应当构建一个多因素指数，对每个因素赋予权数。例如，假设弗吉尼亚州的个人可支配收入占全美国的2.00%，零售额占全美国的1.96%，人口数占美国的2.28%，则弗吉尼亚州的购买力指数为2.04[0.5(2.00)+0.3(1.96)+0.2(2.28)]。这就是说，预期美国弗吉尼亚州的药品销售将占美国药品销售的2.04%。

购买力指数所使用的权数有些主观，如果能够找到更适合的权重，则可加以改变。制造商可能以市场上的竞争数目、地区促销成本、季节性因素以及区域市场特质等更多的因素来调整市场潜量。

许多公司会计算区域的指数去分配营销资源。假设药品制造商评估表3.5中列出的6个城市。前两栏分别表示这6个城市所占美国品牌与产品类别销售额的百分比，第3栏表示**品牌发展指数**（brand development index，BDI），即品牌销售额对产品类别销售额的比值。例如，西雅图的品牌发展指数为114，表示公司在西雅图的品牌发展优于产品类别的发展；波特兰的品牌发展指数是65，表示公司的品牌在波兰特发展较弱。

一般来说，品牌发展指数越低，市场机会越高，其品牌发展将有更大的空间。然而，有些营销人员持有不同的看法，他们认为营销预算应当投入品牌最强势的市场，如此就可以强化顾客的忠诚度或更加容易获得更多的品牌占有率。投资决策应立足于品牌销售的增长潜力。Anheuser-Busch啤酒公司自认为在一个极具潜力的市场中表现不佳，因此，决定以得克萨斯州正在增长的拉美裔人口为目标市场，并采取一些具体的营销活动。该公司利用百威和Clamato番茄蛤蜊鸡尾酒（用以调制流行的Michiladas饮料）进行交叉促销，赞助Esta Noche Toca系列音乐会，用三对三足球赛支持拉丁音乐表演，从而使销售额获得增长。[56]

公司确定了每个城市所分配的预算后，可将各城市的预算分配额再按普查基本单位或邮递区号中心细分。*普查基本单位*（census tract）是指在大都市区域有人口统计的较小地区与其他一些乡镇，一般都有明确的边界，人口约有4000。邮递区号中心（由美国邮政总局设计）则为比邻里单元大一点的区域。这两种单位内的人口数、中等家庭的收入和其他特征的资料都是可获得的。Mediabrands广告集团旗下的Geomentum品牌使用其他资源（如忠诚卡数据），将目标定位于超级地方性的（hyper-local）市场，如邮政编码区、城市街区，甚至每个居户，通过当地报纸、黄页、户外媒体和当地的互联网搜索来发布广告信息。[57]

产业销售额和市场份额 除了估计总的潜量和地区潜量外，公司还需要知道在市场上实际发生的产业销售额，这意味着公司必须确认其竞争对手并估计其销售额。

产业贸易协会虽然不能提供各公司的销售额，但它经常收集和发布产业总销售额。公司可以根据这份资料评估其在整体产业内的绩效。假如某公司的销售额年增长率为5%，而产业销售额的年增长率为10%，则表示该公司在该产业失去了原来的相对地位。

表3.5 计算品牌发展指数

地　区	该品牌占美国品牌销售的百分比（a） 销售额	该地区占美国此类产品销售的百分比（b） 销售额	BDI （a÷b）×100
西雅图	3.09	2.71	114
波特兰	6.74	10.41	65
波士顿	3.49	3.85	91
托莱多	0.97	0.81	120
芝加哥	1.13	0.81	140
巴尔的摩	3.12	3.00	104

另一种估计销售额的方法是向营销调研公司购买有关总销售额及各品牌销售额资料的分析报告。例如，Nielsen Media Research 的零售调研便是对各类超市和杂货店中收集到的各产品类别的零售销售额的调查与分析。公司购买这些数据，就可以将公司的绩效与整个产业、任何竞争对手作比较，获知公司的市场占有率是否增加或减少。因为分销商并不提供关于竞争对手的销售数据，所以，工业品营销人员通常是在缺少市场占有率的完整信息下工作的。

估计未来需求

对于拥有固定需求量或稳定的需求趋势，且竞争对手并不存在（公用事业）或竞争关系稳定不变（纯粹的寡头垄断）的产品或服务很少进行预测。在大多数市场中这些条件并不存在，所以良好的预测便是企业成功的关键。

公司通常首先进行宏观经济预测，然后进行产业预测，最后进行公司销售额预测。宏观经济预测需要针对通货膨胀、失业、利率、消费者支出、企业投资、政府支出、净出口以及其他重要变量进行预测。其结果就是对国内生产总值（GDP）的预测，这项指标与其他指标相结合，便可预测产业销售额，基于此，公司可由假设的可在市场中获得的市场占有率推导出销售预测值。

公司怎样进行预测？公司可以内部自行组织预测或向其他公司，如营销调研公司购买这些预测数据。这些调研公司可以访问顾客、分销商及其他具有专业知识的团体来进行预测工作。专业预测公司针对某些特定的总体环境因素，如人口、自然资源及科技环境进行长期的预测。这类公司有 IHS Global Insight（由 Data Resources 和沃顿计量经济预测协会两者合并而成）、Forrester Research 和 Gartner。预测未来的研究公司提供对未来情境的推断，如 Institute for the Future、Hudson Institute 和 Futures Group。

所有的预测都建立在三种信息的基础上：人们说什么、人们正在做什么以及人们已做了什么。基于人们所说的信息进行预测，就需要做购买者意图调查、销售人员意见调查和专家意见调查；基于人们正在做的事情进行预测就是将产品投入市场检验以确定购买者反应；基于人们已经做了什么的信息进行预测就是分析过去购买行为的记录或采用时间序列分析或进行统计需求分析。

购买者意图调查 **预测**（forecasting）是事先判断购买者在一组规定的条件下可能会有的行为的艺术。在主要的耐用消费品领域内（如家电），已有数个调研机构对消费者购买意图进行定期调查，这些机构所设计的问题诸如："*你准备在未来的6个月内买一辆汽车吗？*"并为受访者的回答在**购买概率尺度**（purchase probability scale）上找到相应的位置：

0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.00
不可能	可能性小	可能性一般	可能性大	可能性很大	肯定

调查也会询问消费者目前和未来的个人财务状况以及对未来的期望。这些资料可结合消费者信心指数进行预测。

对于组织购买行为，许多调研公司针对工厂，及设备和材料的购买者意图进行调查。它们所做的估计值和实际结果相比，误差一般在10%以内。购买者意图调查在估计工业产品、耐用消费品、需要事先规划的商品采购和新产品等需求方面是一种非常有用的工具。只要购买者不多，接触购买者成本不高，而且购买者愿意披露他们的意图，这种调查的结果就很有价值。

销售人员意见组合调查 当无法进行购买者访问时，公司可能会询问销售人员来估计未来销售量，但往往都要对销售人员估计的销售额进行修正与调整。销售代表的销售估计可能会比较悲观或比较乐观，他们经常不了解公司的营销计划如何影响他们销售地区的未来销售额。他们可能为了让公司设定一个较低的销售配额而倾向于低估需求。为了得到更准确的估计，公司可向他们提供一些奖励或辅助信息，例如关于营销计划的信息、过去的

预测与实际销售对照的分析等。

销售人员参加预测有很多优点。销售代表对于市场趋势可能比其他任何人更具有洞察力。销售预测可以使销售代表在完成销售定额时充满信心，从而激励他们达到目标。而且，这种“草根”预测可分别按产品、地区、顾客和销售代表作出估计。

专家意见法 公司也可以借助专家来进行预测，专家包括经销商、分销商、供应商、营销顾问和贸易协会。经销商的估计和销售人员的估计一样，有着相同的优点和缺点。许多公司会向知名的经济预测公司那里购买经济和产业预测报告。这些预测专家有更多的数据和更专业的预测技术。

有时公司也会邀请一群专家针对某项特定的问题做预测。专家们交换意见并综合出一项估计结论（*小组讨论法*，group discussion method），或者请各位专家提出个人意见，然后由一位分析人员加以汇总成一项估计值（*个人估计汇总法*，pooling of individual estimates）。这个过程可以多轮反复，直到专家们意见一致为止（此即*德尔斐法*，Delphi method）。[58]

过去销售额分析 销售预测可以以过去的销售情况为基础。*时间序列分析*（time-series analysis）把过去的销售数据分解成四个组成部分（长期趋势、循环变动、季节变动和不规则变动），然后，把这些组成部分再进行组合以得到销售预测。*指数平滑法*（exponential smoothing）是将过去销售的平均值与最近的销售值相结合，预测下一期的销售额，并赋予最近的销售额较高的权数。*统计需求分析*（statistical demand analysis）测定一组原因变量（如收入、营销支出、价格）对销售额的影响。最后，*计量经济分析*（econometric analysis）是建立一组描述预测体系的方程式并进行统计参数的检验。

市场测试法 购买者没有详细的购买计划，或无法获得良好的专家协助时，使用直接市场测试是可行的。直接市场测试对于预测新产品的销售或原有产品在新渠道或新区域的销售方面特别有用（市场测试我们会在第20章详细讨论）。

本章小结

1. 营销经理要完成分析、规划、执行、控制的任务，就需要一套营销信息系统，该系统的作用是评估经理们的信息需要、开发需要的信息和及时地传递信息。
2. 营销信息系统有三部分内容：（1）内部报告系统，包括从订单到收款的整个周期和销售信息系统；（2）营销情报系统，是公司经理获得日常的关于营销环境变化信息的一整套程序和来源；（3）营销调研系统，是针对一个具体的营销情境，系统地进行方案设计、数据收集、数据分析和结果报告的过程。
3. 营销人员通过识别趋势（具有某些势头和持久性的系列事件的方向或演进）和大趋势（社会、经济、政治和技术的重大变化，具有长期的影响）来寻找市场机会。
4. 为了应付迅速变化的全球形势，营销人员必须监测六个主要的环境因素：即人文、经济、社会文化、自然、技术和政治法律。
5. 在人口统计环境中，营销人员必须清楚世界性的人口增长趋势、年龄结构变化、种族民族构成和教育水平变化、非传统居户的发展、大量人口的迁移。
6. 在经济环境中，营销人员应集中关注收入分配，以及储蓄、债务和信贷的水平。
7. 在社会文化环境中，营销人员必须了解人们对待自己、他人、组织、社会、自然和宇宙的观点，营销符合社会核心价值观和次价值观的产品，满足社会内部不同亚文化的需要。
8. 在自然环境中，营销人员需要了解公众对环境的日益关注。许多营销人员现在着手开发更环保的可持续和绿色营销项目。
9. 在技术领域，营销人员应该考虑技术变化步伐的加快、创新的机会、研发预算的变化、由技术变化而带来的不断增加的政府管制。
10. 在政治法律环境领域，营销人员必须遵守法律对业务活动的规定并与各种特殊利益集团维持良好关系。
11. 有两种需求，即市场需求和公司需求。要估计当前需求，公司首先要确定总市场潜量、区域市场潜量、产业销售和市场份额。要估计未来需求，公司可以采用购买者意图调查、征求销售人员预测、收集专家意见或进行市场测试。数学模型、高级统计技术和计算机数据收集程序有助于所有类型的需求估计和销售预测。

的股价飙升了 1173%。

进入 21 世纪，沃尔玛的道路一波三折，有些商家抗议沃尔玛将业务扩展到较小的社区。在艾奥瓦州立大学的一项研究中，研究人员发现，一个沃尔玛店开业后 10 年内，其所在小镇中的小商店便消失了一半。沃尔玛也面对来自员工的多项指控，如员工抱怨工作条件差，工作环境影响健康，工资低于底线而使有家庭的员工生活在贫困线以下。还有些员工说沃尔玛未能支付加班费，不让他们休息或午餐。另一些诉讼声称公司在薪酬和晋升方面有性别歧视。这些问题在 21 世纪导致了一个非常高的员工流失率。据一项沃尔玛的调查，由于员工对公司认同不足和工资过低，70% 的员工在第一年内选择了离开公司。

2000—2005 年，沃尔玛的股价下跌了 27%，在 2005—2007 年维持在较低水平。在此期间 Target 在零售业重整旗鼓，加剧了沃尔玛的股价下滑。Target 改组了它的商店、商品、营销策略以吸引更理想的折扣买家，并拉走了一些沃尔玛的顶级客户。Target 百货照明充足，提供更宽的过道和更好的展示商品。Target 的电视广告采用诱人的模特，身穿高端设计师如艾萨克・米兹拉希（Isaac Mizrahi）和莉兹兰格（Liz Lange）设计的时髦服装。一位分析师说："Target 往往有更高档的客户，这些客户对汽油价格和其他经济因素的影响不敏感，他们也可能是沃尔玛的核心客户。" 2003—2007 年，Target 的表现优于沃尔玛，同店销售额增长了 1.7%，利润增长了 5.7%。在此期间，沃尔玛在其营销活动中，也失去了黄色卡通笑脸标志的独家使用权。

出于所有这些和其他原因，沃尔玛决定应当确定一个新的方向，并推出了一系列新举措，以帮助提高销售和改进形象。首先，沃尔玛成功引入了一个 4 美元的药品折扣活动，这个活动最终为 Target 复制。沃尔玛还推出了一些环保措施，如使用再生材料建造新建筑物，减少运输成本和能源消耗，并鼓励顾客购买更多的绿色产品。

2007 年，沃尔玛推出新的营销活动和口号："花钱更少，生活更好。"（Save Money. Live Better.）电视广告强调该公司的能源成本下降所产生的积极影响，增加了退休金储蓄，扩大了职工医疗保障覆盖面，并增加了家庭储蓄。其广告语说："在今天的经济环境下，没有人会比沃尔玛更致力于帮助家庭节省预算。无论你在哪里的沃尔玛购物，沃尔玛每年都会为家庭平均节省约 3100 美元。"

沃尔玛也采用了新的活动和积极的降价措施，以吸引受经济衰退影响的新消费者。沃尔玛在假期期间降低流行玩具和电子产品的价格，大规模的店铺改建计划 Project Impact 改善了店内环境，重塑形象。结果卖场清洁，过道宽敞，商品容易找到，所有这些都提高了顾客的整体购物体验，并从 Target 那里争取了顾客。

沃尔玛的战术卓有成效，经济衰退期间同店销售额有所增长，股票价格也有上涨。分析师解释说，在经济不景气情况下，沃尔玛的 45% 的消费品（食品、美容、保健用品）的产品组合好于 Target 的产品组合，Target 的产品组合是 20% 的消费品和 40% 的家用、服装产品。一位分析师说："沃尔玛销售你需要拥有的商品，而不是你想要拥有的商品。"

沃尔玛的营销总监斯蒂芬・奎因（Stephen Quinn）说："我们很幸运在这次经济衰退出现的时候正确地处理了公司的定位问题，事实证明我们做得很好。但是我们担心人们会认为我们的成绩是拜外部环境所赐，而不是因为我们自己的努力。无论如何，当这种环境出现的时候，我们所做的工作是与以前同样的事情，即吸引新顾客，而且我相信这些工作也有助于与现有顾客建立忠诚。"

如今，沃尔玛已在 16 个国际市场拥有商店，在各种折扣店中一周接待 2 亿顾客。这些商店包括沃尔玛购物广场、折扣店、社区店及山姆会员店。

问题

1. 评价沃尔玛的新营销活动和宣传口号。沃尔玛抛弃"天天低价"的口号是一个正确的决策吗？为什么？
2. 当经济衰退时沃尔玛表现很好。当经济复苏时，沃尔玛怎样维护已有的业绩呢？请解释一下。

资料来源：Dave Goldiner, "Exxon Tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 List," *New York Daily News*, April 20, 2009; "Wal-Mart Seeks Smiley Face Fights," *BBC News*, August 5, 2006; David Ng, "Wal-Mart vs. Target," *Forbes*, December 13, 2004; Michael Barbaro, "A New Weapon for Wal-Mart: A War Room," *New York Times*, November 1, 2005; Kenneth E.Stone, "Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities," *Increasing Understanding of Public Problems and Policies* (Chicago: Farm Foundation, 1997), pp.189—200; Suzanne Kapner, "Wal-mart Enters the Ad Age," *CNNMoney.com*, August 17, 2008; Jack Neff, "Why Walmart Is Getting Serious About Marketing," *Advertising Age*, June 8, 2009; Sean Gregory, "Walmart's Project Impact: A Move to Crush Competition," *Time*, September 9, 2009; "Store Wars: When Wal-Mart Comes to Town," *PBS*, February 24, 2007; Sean Gregory, "Wal-Mart vs. Target: No Contest in the Recession," *Time*, March 14, 2009.

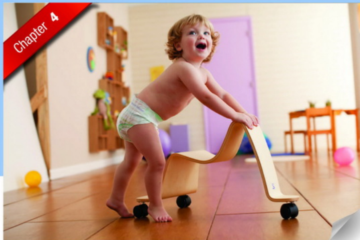
第4章
营销调研

Chapter 4 Conducting Marketing Research

本章我们将讨论以下问题：

- 规范的营销调研应具有哪些组成部分？
- 如何更好地测定营销生产率？
- 营销人员如何评价营销支出与回报？

富于洞见的消费者调研帮助金佰利改进了好奇尿布，从而赢得了更大的市场份额。



优秀的营销人员需要借助信息来解读过去的经营绩效，规划未来的营销活动。营销人员要制定最佳短期战术决策和长期战略决策，就需要及时、准确和可行地收集消费者、竞争对手及其品牌的信息。深度挖掘消费者的内在需求，准确理解这些需求的营销含义，就可以帮助营销人员成功地推出新产品，促进品牌有效成长。

近年来金佰利公司（Kimberly-Clark）为消费者提供了一系列的创新产品，包括舒洁面巾纸，高洁丝卫生巾和其他产品，这些创新使金佰利从一个造纸公司转型为家庭消费产品生产企业。在公司 2007 年上市的产品中，称为“好奇天然超适”（Huggies Supreme Natural Fit）的新产品最为成功。近三年公司投资于新尿布的创意研究与设计。公司依据全美不同地区、不同收入背景和不同种族的新妈妈样本，营销人员采用入户访问和家庭动态跟踪录像的方法，了解年轻妈妈日常更换尿布的过程。看到这些年轻母亲在给孩子换尿布时笨手笨脚地将孩子的两条小腿摆平放直的过程，引发公司思考新尿布要适合婴儿体型。因为妈妈们说她们想要月龄较大的婴儿觉得自己没有穿尿布，因此，新的尿布需要更薄更合身。新尿布将吸水部分的材料减少了 16%，从而使尿布变窄，同时在尿布延伸到腰部的部分加了松紧。研究还发现，母亲在给孩子换尿布时经常用一旁尿布包装袋上的卡通图形转移孩子的注意力，因而将迪士尼授权的小熊维尼人物形象放在包装袋上使其更加诱人。成功的研发与创新使金佰利公司的市场份额提高了一到两个百分点，为公司当年 40 亿美元的尿布销售额作出了显著的贡献。[1]

本章首先回顾营销调研的过程，然后讨论营销人员如何开发有效的指标来测定营销生产率。

营销调研系统

营销经理经常委托他人对公司所遇问题和可能存在的机会进行正式的营销调研。他们也许需要进行市场调查、产品偏好测试、地区销售预测或广告效果评价。正是通过营销调研人员的工作，营销经理们才能深入理解顾客态度和消费者购买行为。**营销洞见**（marketing insight）能够为公司为什么要评价市场中的营销效果、如何评价市场中的营销效果、所观察的结果对于营销人员具有何种意义等提供诊断信息。[2]

高质量的营销调研是营销方案得以成功的基础。美国沃尔玛的全美零售购物者调研结果表明该商店的关键竞争优势是拥有为消费者“提供低价”的功能利益和“聪明购物”的情感利益，营销人员根据这个调研结果推出“花钱更少，生活更好”的营销活动。吉列 Venus 是最成功的女性剃毛刀，该品牌市场份额在全球女性剃毛刀市场中已经超过了 50%。该品牌的成功也是消费者调研的结果。吉列公司正是基于营销调研的发现进行产品设计、包装设计和广告创意的，从而更好地满足了女性美容的需求。[3]

大量的消费者调研是吉列Venus系列女性专用剃毛刀成功的关键。



Venus剃毛刀

吉列公司斥资 3 亿美元开发只为女性使用的第一代剃毛刀，其中一部分资金用于消费者调研和大量的市场测试。品牌为 Venus 的女性剃毛刀设计与早期女性剃毛刀显著不同。调研发现当女性每次使用剃毛刀美容时，其手握剃毛刀的动作或角度至少要更换 30 次。这样，吉列所重新设计的 Venus 女性剃毛刀采用有柔软护嵴的宽体手柄，从而易于手握和控制，还有用来放置使用过的刀片的盒子可以粘贴在沐浴间的墙上。研究也发现

女性并不愿意为了更换刀片而离开沐浴间，所以，存放刀片的盒子需要足够的空间。后来吉列的研究发现女性剃毛刀使用者有四个不同的细分市场，即剃毛彻底者、皮肤呵护者、功能务实者和方便使用者，因此公司为每一个细分市场设计了具体的 Venus 产品。

获取市场信息是营销成功的关键。如果营销人员对消费者缺乏了解，就会经常遇到麻烦。当纯果乐重新设计橙汁饮料包装时，放弃了之前已广为人知的橙子上插有一根吸管的图标，而营销人员没有在消费者中进行足够测试，结果市场反应不好，后果惨重，新包装上市短短两个月，销售额就下降了 20%。[4]

营销调研（marketing research）是一种系统地进行信息设计、收集、分析和报告，用以解决企业某一营销问题的工作过程。根据欧洲民意和市场研究协会（European Society for Opinion and Market Research，简称 ESOMAR）的估计，2009 年营销调研的总产值达到 280 亿美元，已经成为全球性产业。[5] 大多数大型企业都设有营销调研部门，这些部门在企业运营中扮演关键角色。宝洁公司便设有营销调研部门，并称其为顾客与市场知识部（Customer & Market Knowledge，简称 CMK），主要负责宝洁企业品牌战略改进和营销计划的执行。宝洁还有一个规模较小但服务于集团的 CMK 小组，他们并不关注任何具体的企业生产线和产品，而是侧重于集团整体的发展规划。

然而，并非只有充足预算和设立营销调研部门的大公司才执行营销调研，在一些小型的公司里，每个人都可以实施营销调研，甚至包括对公司的顾客进行调研。小型企业通常可以雇用企业外的专业营销调研公司实施营销调研，也可以用具有创意且费用不多的其他方式来执行营销调研，如：

1. **委托学生或教授设计和实施营销调研。**像美国运通、博思艾伦咨询（Booz Allen Hamilton）、通用电气、希尔顿酒店、IBM、玛氏（Mars）、Price Chopper 连锁超市和惠而浦便热衷于用"众播"（crowdcasting）方法进行营销调研。众播方法是企业邀请学生对某一主题进行竞赛并且向参赛者提供赞助，如创新挑战赛便是由很多优秀的 MBA 学生组成团队参加竞赛。学生从中得到亲身体验和锻炼，而公司则获得解决问题的新视野。使用这种方法公司的支出不多，通常可能只是咨询公司收费的很小一部分。[6]
2. **利用互联网。**公司可以用非常低的成本，通过浏览竞争对手网站、监视聊天室的交谈内容以及评估一些公开出版资料的方式来收集所需信息。
3. **观察竞争对手。**许多小型公司，如饭店、旅馆或者是专卖店会定期访问其竞争对手以掌握他们的业务变化。
4. **专业合作伙伴。**营销调研公司、广告公司、分销商和其他营销伙伴可以分享他们所拥有的相关市场知识。那些以中小企业为目标市场的合作伙伴也许对中小企业的发展很有帮助。例如，为了进入中国的航运业，UPS 针对中国市场实施了几个深度访谈，他们不仅了解了中国市场的复杂性，而且调研结果对中小企业的发展也提供了机会。[7]

大多数公司使用多种资源实施营销调研来研究所从事的行业、竞争对手、顾客和渠道战略。一般来讲，公司的营销调研预算会占公司销售额的 1%~2%，其中大部分支付给公司所委托的专业营销调研公司。这些营销调研公司可分为三种类型：

1. **综合服务调研公司：**这类公司收集消费者信息和商业信息，并以收费的形式出售这些信息。例如尼尔森、Kantar、Westat 和 IRI。
2. **定制化服务营销调研公司：**这类公司接受客户的委托执行关于特定研究内容的项目。公司需要完成项目设计和报告撰写等服务。
3. **专业化服务调研公司：**这些公司提供专业化研究服务。如现场执行调研公司便专门为其他公司提供实地访问服务。



计划提供机上网络服务的航空公司需要进行细致的调研。

(descriptive research)。这类调研重在描述项目内容的某些数量特征，如有多少头等舱的乘客愿意以25美元来获得机上网络服务。还有一些是因果研究（causal research），这种调研的目的是检验现象间是否存在因果关系。

步骤二：编制调研计划

营销调研的第二步是编制支出最少、效率最高的搜集所需信息的调研计划。假设美国航空公司预估直接推出这项机上网络服务可赚取5万美元的长期利润。如果营销经理认为进行营销调研就会使定价政策和促销计划得到改善，从而获得9万美元的长期利润，他就会愿意支付4万美元的调研费用。如果调研费用超过4万美元他会认为就不值得去做了。[10]

设计调研计划需要对资料来源、调研方法、调研工具、抽样计划和访问方法等内容进行决策。

资料来源 营销调研人员能够获得二手资料、一手资料或者两者兼而有之。**二手资料**（secondary data）是指为了其他目的而已经收集好的资料或已经存在的资料。**一手资料**（primary data）是指为特定目的或具体的研究项目所收集的资料。

调研人员在研究开始之前通常会先检查花费不大且容易获得的丰富的二手资料，看二手资料能否解决一部分问题或全部问题，再决定是否要支付昂贵的费用去搜集一手资料。例如，汽车广告商期望他们的网络汽车广告有一个更好的收益，就可能会购买J.D. Power and Associates公司的网络媒体研究报告，这个调查报告提供某一具体汽车品牌的购买者与购买者经常光顾的网站等信息。[11]

在调研人员需要的资料不存在、不准确、不完整、不可信或过时的情况下，调研人员就需要进行一手资料的搜集。大多数营销调研项目都会包括一手资料的搜集。

调研方法 营销人员可以通过五种主要方法搜集一手资料，这五种方法是观察法、焦点小组访谈、调查法、行为资料分析法和实验法。

观察法 这种方法是调研人员采取不引人注目的方式来观察消费者购物和使用产品的情形，以收集最新数据资料。[12] 有时调研人员可以请消费者佩戴呼叫器，通过控制设备指导消费者写下一些他们正在从事的事情，或者邀请消费者到咖啡厅或酒吧参加一些非正式的访谈。照片也能够提供一些详细且有价值的信息。

人种学研究（ethnographic research）是一种特殊的观察研究方法，研究人员通过使用人类学和其他社会科学领域中的一些概念和工具，以便对人们的生活与工作方式获得深层次的了解。[13] 这种方法的目的是研究人员通过深入消费者的生活，以揭示用其他研究方法所不能清楚表示的消费者无法言传的需要。[14] 一些著名公司，如富士通、Herman Miller、IBM、英特尔、Steelcase家具和施乐都曾经使用过人种学研究方法开发出了一些具有突破性的产品。

- 美国银行（Bank of America）利用人种学研究方法对婴儿潮时期出生的妇女的购买行为进行研究，获得两点发现：一是出于方便，这类消费群只关心每次交易数额的整数；二是有小孩的这部分消费群体发现不容易保持积蓄。这样的研究结果导致银行推出了名为"Keep the Change"（找零代存）的金融产品。这是一个借记卡业务，当客户用美国银行的信用卡消费时，消费金额向上取整，差额将被支付到持卡人的储蓄账户中去。自这项业务推出以来，已有250万客户申请了"Keep the Change"业务，超过80万客户在美国银行开立了支票账

户，[illegible]万客户开立了储蓄账户。[15]





对婴儿潮一代女性的人种学研究帮助美国银行推出了大受欢迎的"Keep the Change"产品。

- 为了[illegible] Orville Redenbacher品牌爆米花销售下滑，ConAgra花了[illegible]在[illegible]顾客家中进行观察并翻阅关于各种小吃感受的每周记录。翻阅之后，ConAgra找到了一个关键的发现：爆米花最重要的特性是"有助互动"。这样在四个接下来的全国广告中都使用了"Orville Redenbacher 让您与亲友共度美好时光"（Spending Time Together: That's the Power of Orville Redenbacher.）这个广告语。[16]
- 当百事可乐公司委托包装设计公司4sight为64盎司的佳得乐饮料进行包装设计时，设计团队最初以为这个新包装是一种为家里多人多次使用的"家庭包"。然而队员们惊奇地发现消费者在高强度锻炼之后，立刻从冰箱中取出饮料，一饮而尽。基于这个调查，团队设计了不同的包装，其中一个便是易于抓拿的包装设计。[17]

人种学研究并非仅局限于成熟市场中生产消费品的公司。通用电气的塑料光纤产业的人种学研究说明了该公司不仅是为价格所驱动的商品企业，同时也看重想要与其合作的处于初创阶段传统手工企业顾客。结果，通用电气公司完全地改变了塑料纤维产业中与其他企业互动的方式。人种学研究的方法在新兴市场中特别有用，特别是广泛的农村市场的消费者需求还没有被许多公司所了解与认知。[18]

美国航空公司研究人员应当与头等舱乘客密切接触，倾听他们对各家航空公司的评论，了解不同航空公司的特点，或坐在乘客旁边进行体验。公司研究人员也可以搭乘竞争对手的飞机去观察他们的空中服务。

焦点小组访谈 **焦点小组访谈**（focus group）是指研究人员基于人口统计特征、心理统计特征和其他因素的考虑，谨慎地招募6—10人，然后将他们召集在一起，由主持人根据事先拟好的提纲，在规定时间内与这些参与者进行讨论的一种调研方式。参与者通常可以得到一些报酬。专业的焦点小组访谈主持人会基于与营销经理讨论确定的座谈会大纲或时间表来提出问题并进行讨论。在焦点小组访谈中，主持人试图辨别消费者的真正动机和为什么消费者会提及所做过的某件事。整个座谈会的过程需要记录，营销经理通常坐在座谈室隔壁的装有单面镜的房间内对座谈会的讨论过程进行观察与控制。为了使参与者的讨论更加深入，小组的规模通常都很小。[19]

焦点小组访谈是一种重要的市场调研手段。



焦点小组座谈调研方法是非常有用的探索性工作，但调研者一定要避免把小组座谈受访者的感受推广到整体市场，这是因为小组座谈的样本量太小且参与者抽取并不随机。有些研究人员认为焦点小组座谈的条件或环境过于人为和完美，因此需要寻求其他更加自然的情况下收集信息的方法。"营销备忘：有效地组织焦点小组座谈"对于改进焦点小组的质量给出了一些实践方面的经验提示。

调查。

正如在本章后面详细讨论的一样，许多营销人员正采用在线调查的形式收集资料，这种调查形式开发简单，易于管理，能够方便地搜集电子邮件和基于网络的问卷。然而公司在实施在线调查、电话调查、面对面访问等调查时，一定会为此支付一些费用，但这些公司一定会感到他们所得到的信息是值得的。旧金山 Wells Fargo 银行通过它的银行分支机构每个月进行了 5 万个样本的顾客调查。银行根据顾客的意见设计了更严格科学的顾客等待时间标准，从而提高了顾客满意度。

当然，如果每个月公司都去执行这么多的调查会遇到被调查者的调查倦怠和回答率下降的问题，因此，调查简单有效和每月仅能访问同一顾客一次则成为数据收集工作的两个关键问题。提供激励是公司得到顾客反应的另一种方法。Gap 服饰和 Jack in the Box 快餐连锁都向被调查者提供折扣商店的优惠券或者现金，来激励被调查者以获得配合。[20]

行为资料分析法 商店的扫描数据、目录采购记录和顾客数据库都可以用来观察消费者采购行为的踪迹。营销人员通过分析这些数据可以了解顾客的许多情况。顾客的实际购买数据资料可以反映消费者的实际偏好，它比消费者口头提供给研究人员的一些陈述更为可靠。例如，百货商店购物数据表明，高收入人群并不会像他们所说的那样购买较贵的品牌，而许多低收入消费者也会购买一些较昂贵的品牌。正如第 3 章所描述的一样，从消费者那里获得的在线数据是一个丰富的宝藏。可见，美国航空通过分析乘客购票记录和在线行为便可以获得很多有用的信息。

实验法 **实验法**（experimental research）是最具科学效度的研究方法，它的目的是通过排除所有可能影响观测结果的因素来获得现象间真正的因果关系。如果一个实验能够很好地设计并且有效地执行，研究人员与营销经理就会对其所得的结论具有信心。实验法需要选出参与实验的配对小组，并分别给予不同的处理，控制外生变量，然后检查所观测变量是否具有统计意义上的显著性差异。如果我们能够消除或控制外生变量，我们就能发现观测结果与处理或刺激变量之间的关系。

美国航空可以在从芝加哥飞往东京的一个固定航班上装配机上网络服务系统，第一周收费 25 美元，第二周在同一航班上，只收 15 美元。假设该航班每周搭乘头等舱的乘客人数大致相同，并且在实验的两周内没有差异，那么，航空公司就可以得出如下结论，即网络服务收费多少显著影响乘客网络服务的使用次数。

调研工具 调研人员在收集资料时可以选择三种主要的调研工具：调查问卷、定性测量和测量设备。

调查问卷 **调查问卷**（questionnaire）由被调查者需要回答的一组问题所构成。由于调查问卷的灵活性，因此它是至今为止收集一手资料最通用的工具。在大规模地使用调查问卷进行调查之前，研究人员需要认真仔细设计问卷，并对问卷中的问题进行测试和调整，然后再付诸使用。问卷中问题的格式、词序和问题的顺序都能影响问卷的填答效果。*封闭式问题*（closed-end questions）给出了所有可能答案，提供的答案易于理解。*开放式问题*（open-end questions）允许被调查人用自己的话来回答问题，通过这种形式经常能够获得人们更多的想法。开放式问题在探索性研究阶段特别有用，在这个阶段研究人员期望更深入了解人们的想法，而不是测量多少人有相同的想法。表 4.1 提供了这两种问题的表达形式，另外请参见“营销备忘：问卷设计的注意事项”。

定性测量 某些营销人员更青睐使用定性方法来识别消费者的观点与意见，因为消费者的现实行为与他们在调查问卷中的回答并非总是一致。*定性调研技术*（qualitative research techniques）是允许有多个可能答案的非结构测量方法。营销人员可以自由开发创

表 4.1　问卷问题的种类

名　称	描　述	例　子
A. 封闭式问题		
判断题	只有两种答案的问题。	安排此次旅行时，是您亲自打电话给美国航空公司吗？ 是______　否______
多项选择题	有三个或三个以上答案的问题。	这次飞行，您与谁同行？ □没有　□小孩 □配偶　□生意伙伴 / 朋友 / 亲戚 □配偶与小孩　□旅行团
李克特量表（Likert scale）	请受访者对于一个描述表示其同意与不同意的程度。	小型航空公司的服务通常比大型航空公司好。 非常不同意　不同意　没意见　同意　非常同意 1____　2____　3____　4____　5____
语意差别量表	在两个极端语意间赋予尺度。请受访者根据自己的看法选择最适当的位置。	美国航空是 大型公司__________小型公司 有经验的__________没有经验的 现代的__________老式的
重要性量表	衡量某项属性重要性的量表。	美国航空的饮食服务对我而言 非常重要　很重要　有些重要　不太重要　极不重要 1____　2____　3____　4____　5____
评分量表	对某项属性从"差"到"极好"给予评比。	美国航空的饮食服务 极好　很好　好　普通　差 1____　2____　3____　4____　5____
购买意图量表	描述受访者购买意愿的量表。	如果在长途飞行中提供空中电话服务，我将 一定购买　可能购买　不确定　可能不购买　不会购买 1____　2____　3____　4____　5____
B. 开放式问题		
完全无结构	受访者的回答方式几乎完全不受限制的问题。	你对美国航空有何看法？ ________________
词语联想	每次向受访者提供几个词汇，请受访者给出看到这些词汇后最先联想到的词汇。	当你听到下列事物时，你最先想到的词是 飞机________________ 美国________________ 旅行________________
句子完成	请受访者将一个未完成的句子填写完。	当我选择航空公司时，我最先考虑的是 ________________
故事补充	请受访者将一个未完成的故事继续补充完整。	"几天前我乘美国航空公司的班机，我注意到飞机里外均是明亮的颜色，这使我感到……"现在请将这个故事补充完整。
图画完成	图中描绘两个人物，其中一人说了一句话，请受访者假想是另一个图中人物，在空白处完成对话。	
主题統觉测验（Thematic Apperception Test）	请受访者根据一个给定的图画设想图中可能会发生的事情。	

科技进步已经使过去请受试者采用写日记的方式来记录其看电视时习惯的做法变得过时。一种由电子设备构成的收视测试器可以放在受试者家中的电视机旁，它能记录该电视机开机状况与收视频道等资料。电子设备可记录一天当中一个人所收听的所有电台节目，或使用全球定位系统的技术，记录一个人一天中走路或开车经过多少个广告招牌。

抽样计划 调研人员决定使用何种调研方法与工具后，便要设计一个抽样计划。抽样计划包括三个方面的内容：

1. **抽样单位：向谁调查。**在美国航空公司的调查中，抽样单位应该是头等舱的商务旅客，还是头等舱的观光旅客，或是两者兼有？抽样单位是否应当包括年龄低于 18 岁的观光者？是否包括夫妇二人？一旦调研人员确定了抽样单位，营销人员必须找出抽样框，以使目标总体中每个人都有一个相同或已知的被抽取机会。
2. **样本大小：应调查多少人？**样本量越大，结果越可信。然而，并没有必要抽取目标总体中的全部单位以取得可靠的结果。如果抽样过程科学可靠，样本量只需少于总体单位数的 1% 便可以得到很好的信度。
3. **抽样过程：如何选择受试者？**采用概率抽样可以计算抽样误差，构造置信区间，从而使样本更具有代表性。因此，使用概率抽样得到的结论可阐述为："往返芝加哥到东京之间的头等舱旅客每年搭乘飞机次数位于 5—7 次的可靠程度是 95%。"

访问方式 调研人员必须决定如何接触受访者，包括邮寄调查、电话访问、人员访问和在线访问等途径。

邮寄调查 *邮寄调查*（mail questionnaire）是在受访者不愿面谈，或避免受访者的意见被访问人员引导或扭曲时的一种最佳接触方法。邮寄问卷的用词要简单易懂，语意清楚。但是其回收率通常过低，回收速度缓慢。

电话访问 *电话访问*（telephone interviewing）是迅速收集信息的最好方法。当受访者对问题不太了解时，访问人员可随时予以澄清。电话访问的回复率一般高于邮寄访问，但访问的内容必须简短且不能过多地涉及个人问题。尽管电话访问成功率高于邮寄调查，但由于美国消费者对电话营销人员日益反感，所以电话访问在美国变得更加困难。



在一些发展中国家，较高的手机持有率让手机成为了营销调研的重要工具。

在 2003 年年底，美国国会通过了一项联邦商业行为法案，建立了不愿接电话者的名单，从而限制电话营销人员的电话销售。到 2010 年年中，前来登记不愿意接电话的消费者超过 2 亿。虽然这项法案并没有将营销调研公司纳入范围之内，但它意味着电话访问在未来可能会被禁止。不容怀疑，电话调查在美国作为一种营销调研的方法，其效率会大大受到影响。

在世界的其他地区，这样严格的限制并不存在。非洲的手机拥有率在 2000 年只有 1/50，到 2008 年已经上升到 1/3。在非洲手机被用来为农村地区的焦点小组访谈招募受访者，使用短信进行互相沟通。[25]

人员访问 *人员访问*（personal interviewing）是最通用的方法。访问员能够提出较多的问题，并能够通过手势或对受访者表情的观察来补充访问的不足。同时，人员访问又是最昂贵的方法，由于访问偏差的原因，它需要较多的管理制度和监督措施。人员访问有两种形式。一种是*预约访问*（arranged interviews），它是提前与受访者预约并经常提供少许报酬或激励。另一种方法是*拦截访问*（intercept interviews），它是访问员在商店大堂或闹市街头拦截行人，并请求其接受简短的访问。拦截访问交谈需要速战速决，且往往难以实现严格的随机抽样。

在线访问 互联网为研究提供了许多方法，并日益受到人们的重视。公司可以在其网页上链接一份问卷，同时给填答问题者一定的奖励，或者是在大家经常浏览的网站（如雅虎）上设置链接广告，邀请上网者回答问卷中的问题并有机会获得大奖。在网上放置新产品实验的在线产品测试方式日益受到公司欢迎，并能够提供比传统调研技术更快的信息。下面是一个小企业使用互联网进行新产品开发的例子。

Local Motors

Local Motors 是美国马萨诸塞州 Wareham 镇一家制造汽车的小型企业，其汽车网站上允许任何人上传汽车设计创意。网站偶尔还会主办汽车设计大赛，奖金达 1 万美元。大赛中的注册会员，包括设计工程师和训练有素的交通专家对他们最喜欢的汽车设计，或其他有关汽车设计和公司运营的决策进行投票。获奖的设计投入 Local Motors 的汽车生产。会员参加比赛后会一直参与汽车生产过程，包括对汽车开发提出批评和建议。Local Motors 一直致力于在能够吸引汽车设计爱好者和专家的网站上进行营销，从而建立自己的在线汽车设计社区。如果他们的汽车设计得到通过，为了避免知识产权索赔等问题，Local Motors 会要求其在线社区的成员签署一份冗长的法律协议。[26]

营销人员也可以主持一个即时连线的消费者固定样本组调查或者视频焦点小组访谈，也可以赞助聊天室、电子布告版或博客，经常提出一些讨论问题。公司能够请顾客进行头脑风暴，或者是请公司的 Twitter 粉丝对创意进行评分。在线社区和顾客网络可以向公司提供各种各样的资源。卡夫食品[27]公司从其所赞助的在线社区所得到的研究结果帮助公司开发了受欢迎的 100 卡路里饼干的产品线。下面是两个其他的例子。

- 当 Del Monte 考虑为狗开发一种新的早餐时，公司便深入了解了一个由 400 个成员组成，称为“I Love My Dog”（狗狗我爱你）的网上社区。社区成员的一致要求是为狗提供一个熏肉和鸡蛋味道并附加额外剂量维生素和矿物质的早点。公司在产品开发过程中继续与在线社区的成员进行沟通，从而推出了强化的 Snausage Breakfast Bites 早点，所用的时间只是通常推出新产品所需要时间的一半。[28]
- 洲际酒店集团通过调查和社区收集顾客满意度的数据。在线调查迅速提供可操作的研究结果从而纠正顾客服务问题；在线社区可以提供更加深入长期的研究内容。[29]

据估计，2006 年在线调查占全部调查的 33%，基于网络的问卷调查几乎占美国同年营销调研的 1/3。[30] 有许多其他方法可以使用互联网作为研究工具。公司能够通过跟踪每个访客怎样访问网站，继续移动到其他网站的*点击流向*（clickstream），来了解浏览公司网站的人。公司可以在不同网站上提供不同的价格，发布不同的头条新闻，提供不同的产品特色或在不同的时间了解其产品或服务的相对竞争力。

面对日益流行的在线研究方法，明智的公司正在选择使用在线调研去补充而不是替代传统的调研方法。在卡夫食品公司，在线调研是传统调研的补充，消费者研究和战略主任塞思·戴蒙德（Seth Diamond）说：“在线调研并不是企业面临挑战的解决方案，它只是扩展了我们的工具箱。”[31]

在线调研有它的优点与缺点。[32] 下面是在线调研的优点：

- **成本低。**一个典型的电子邮件调研支出只占普通调研成本的 20%—50%，而回复率则可高达 50%。
- **速度快。**因为调研问卷可自动直接传送给受访者，且受访者填写结束后可立即通过电子邮件形式回传给调研公司。有研究者估计使用在线调研在调研问卷送达目标受访者后，有 75%—80% 的受访者能在 48 小时内完成，而电话调查访问 150 个受访样本要花上 70 天。
- **回答诚实。**人们在私下回答一份调查问卷且不用担心别人会对自己的答案说三道四的时

候，会倾向表达他们的真实看法和意见，特别是在敏感问题（如"你多长时间洗一次澡"）上更是如此。因为被调查者可以选择他们回答调查的时间与回答调查的地点，还有每个问题花费多少时间回答，所以他们也许更加放松，更易反思，更加坦诚。

- **形式多样**。日益增长的宽带技术为在线调研提供了更多的弹性与能力。例如，虚拟现实软件可以让访问者看到产品（如相机、汽车、医疗设备）的三维模型，还可以实现手动的虚拟控制。甚至在基础的操作层面上，在线调研也比纸笔调研容易和有趣。在线社区的博客可以使顾客之间参与互动。

在线调研也有一些缺点：

- **样本小且有偏态**。2009 年在美国有 40% 的家庭并不接入互联网，在美国农村，以及亚洲、拉丁美洲、中欧和东欧的大部分地区，那里的经济与教育发展不平衡，低收入群体中不接入互联网的比例可能更高。[33] 尽管越来越多的人会使用互联网已是不争的事实，但在线调研人员一定要找到具有创意的方法去接触不大可能上网的细分市场。一种方法是将在线调研结果与线下资源相结合。另一个方法是在某些地方如超市和娱乐场所提供暂时的接入互联网的设备。有些调研公司运用统计学模型来填补不能上网的消费者细分市场在营销调研中所造成的数据缺口。
- **在线固定样本组和社区可能会遭遇过多的受访者流失**。在线固定样本组和社区成员也许对公司的努力感到厌倦，选择逃离。或者更糟糕的是，虽然他们不离开调查但却心不在焉、言不由衷。固定样本组和社区组织者正在采取步骤来解决固定样本组和数据的质量，提高招聘标准，淡化激励，认真监督参与和互动水平。公司要经常补充一些新特点、新事件和其他活动，保持成员的兴趣和提高乐于参与的程度。[34]
- **技术问题和兼容性差**。浏览器软件的多样化也会导致在线调研出现一些问题。网络设计师的最终产品可能会因为使用者的电脑不同而无法兼容。

在线研究人员也开始在各种调研方式中利用短信的手段——与受访者聊天，与在线小组座谈成员深层次探讨，或指导受访者访问网站。[35] 发短信也是一个使年轻人对某一主题能够敞开心扉的好办法。

步骤三：收集信息

营销调研的数据收集阶段支出昂贵，易于出错。营销人员可以通过入户、电话、网络，或在中心地区如购物中心等场所进行调研。在实地访问时会面临四个主要的问题：一是有些受访者不在家，因此需要再度访问或者用其他样本进行替换；二是有些受访者拒绝合作；三是有些受访者的答案具有偏差或不真实；四是访问人员也偶尔会有偏见或不诚实。

从跨国调研的角度来讲，收集信息最大的障碍之一是调研风格要符合受访者当地的文化。[36] 例如拉丁美洲的受访者也许由于互联网缺少人情味而感到很不自在，在调查中需要利用互动方式，使受访者感到他们是在和一个真人讲话。另一方面，在亚洲，面对面的采访可能具有更大的压力，而在线焦点小组访谈则可能是一种令人舒服的形式。有时候也许只要修改一下措辞就可以解决问题。

Leica Surveying & Engineering

当全球最大的高端调查和测量设备供应商——Leica Surveying & Engineering 在收集本行业竞争情报时，最初只使用英文来调研，因为该公司的业务主要是用英语操作，甚至在欧洲的不同国家也是如此。然而，即使样本中的被调查者对该公司有好感，回复率仍不理想。进一步的调查发现各国的销售代表都是用他们的母语来开展业务。于是该公司用各种语言来重新进行调查，如西班牙语和德语，结果回复率几乎在一夜之间就翻了一倍。[37]

从美国航空公司例子中得到的主要调研结果如下：

1. 乘客使用机上网络服务的主要原因是保持信息畅通，接收和发送电子邮件。有些乘客也通过浏览网站来打发时间。这种娱乐服务需要昂贵的宽带网络介入，但乘客表示他们能够请自己的公司支付这笔费用。
2. 当定价为 25 美元时，在每 10 位头等舱旅客中大约有 5 位头等舱的乘客愿支付以使用机上网络服务；当定价为 15 美元时，有约 6 人愿意支付。因此，每次收费为 15 美元的收益（6×15 = 90 美元）会比收费为 25 美元（5×25 = 125 美元）时少。假设同一架飞机一年 365 天都有飞行，则美国航空一年将收入 45625 美元（125×365 = 45625 美元），而这项额外服务投资成本为 90000 美元。因此，美国航空公司需要两年才能达到损益平衡。
3. 提供机上网络服务可以强化美国航空在创新与设备先进方面的公众形象。这可使美国航空公司赢得新的旅客和更好的公众形象。

为了更好地理解人们对奇多系列食品的看法，调研人员装扮成该品牌的“奇多豹”（Chester Cheetah）角色上街与消费者互动。

步骤六：制定营销决策



委托调研的美国航空的公司经理需要评估调研结果的实用性。如果营销经理对调研结果没有信心，则不会推出机上网络服务项目。如果他们原本就倾向于推出网络服务项目，则营销调研的结果便可以支持他们的决策。他们甚至可能决定进一步研究并作更多的调查。最后的决策仍由他们自己决定，但希望调研的结果可以为营销问题的解决提供一些帮助（如表 4.2 所示）。[39]

有些企业使用营销决策支持系统帮助营销经理做出更好的决策。麻省理工学

表 4.2 良好营销调研的七个特征

1. 方法科学	有效的营销调研要以科学的方法为原则，即：仔细观察、构建假设、预测和检验。
2. 具有创意	在获奖的奇多零食（Cheetos）的重新定位研究中，研究人员曾身着品牌吉祥物奇多豹服装在旧金山的街头游走。获得的反应使研究人员意识到即使是成年人也喜欢奇多的乐趣和嬉闹。尽管商业环境严峻，但重新定位的结果却使其销售额增长了两位数。[43]
3. 方法多样	营销调研人员应当避免过分依赖任何一种方法。他们也要认识到使用两种或三种方法会增加研究结果的可信度。
4. 模型与数据相辅相成	营销调研人员要认识到数据在模型下才有意义，而模型则可指导数据收集的类型。
5. 信息的价值和成本	营销调研人员应该关心信息价值与成本之间的衡量。研究成本容易量化，价值则难估量。研究结果的价值一般取决于研究结果的信度与效度，以及管理层是否愿意接受以及采用该项调研结果的建议。
6. 健康的怀疑态度	营销调研人员应对管理者所提出的市场运作的假设表示一种健康的怀疑态度，并机敏应对“营销神话”所造成的问题。
7. 营销伦理	营销调研对于花钱做调研的企业和它的顾客都有益处。错误地使用营销调研可能危害或干扰到消费者。越来越多的消费者认为营销调研已侵犯了他们的隐私权或让自己成为推销伎俩的牺牲品。

院（MIT）的约翰·利特尔（John Little）对**营销决策支持系统**（marketing decision support system，简称 MDSS）给出了一个定义：营销决策支持系统是通过软件和硬件支持，将数据收集技术、分析系统、分析工具和分析技术加以整合协调，用来收集和解释企业内部和外部的相关信息，为企业营销活动与营销决策提供依据的组织体系。[40]《营销新闻》（*Marketing News*）杂志每年列出几百种当前使用的营销和销售软件，这些软件对设计营销调研方案、细分市场、制定价格、广告预算、分析媒体、规划销售团队活动等方面都有所帮助。[41]



史上最成功的影片之一——《星球大战》差点因为对消费者调研的处理不当和错误解读而胎死腹中。

使用营销调研时应当克服的障碍

尽管营销调研的技术在迅速发展，然而，还是有很多公司未能充分或正确地使用它。[42] 这些公司不理解营销调研所具备的作用，它们也不向研究者提供正确的问题定义和用于工作的信息。它们也许还对营销调研人员所提供的结果有些不太现实的期望。如果不能正确使用营销调研则会导致错误发生，《星球大战》的案例就证明了这一点。

《星球大战》

20 世纪 70 年代，一位成功的调研主管为了一项大胆的赌注而离开了 General Foods 公司，将市场调研带入了好莱坞，让电影制片厂能够采用市场调研，希望能够复制与 General Foods 一样的成功模式。此时，刚好有一个大电影制片厂正考虑拍摄一部科幻电影，便委托他进行市场调研，预测这部电影是否会成功，然后该电影制片厂再决定要不要投资拍摄。这位调研主管进行市场调研后认为电影不会成功。其中一项原因是当时的水门事件使美国政府的信任度下降，因而 20 世纪 70 年代的美国公民对写实电影的偏好会胜过科幻电影。另外这个电影的名字还有"战争"（war）这个词，这份研究报告认为那些经历过越战的人们都会对这部电影敬而远之。这部电影就是著名的《星球大战》（*Star Wars*），该片仅最终票房收入就多达 43 亿美元。这位调研者并没有深入地了解电影的内涵，实际上这是一部以外太空为背景，深入探讨人性的关于爱情、冲突、失却和救赎的卖座电影。[44]

测定营销生产率

营销人员必须向高级主管提供清楚且量化的证据以说明营销支出是如何帮助企业实现营销目标和财务目标的，这一点已经日益成为营销人员的压力。尽管我们能够很容易地将短期投入的营销支出和投资用数量表示，其产出如品牌知名度、品牌形象、顾客忠诚度和潜在顾客的提高与增加却需要几个月的时间才能体现出来。再有企业内的整体变化和外部的营销环境变化也许是与营销支出混合在一起的，将它们从具体的营销活动中分离出来是很困难的。[45]

优秀的营销人员会充分地利用这些不同资源与操作上的优势，将其融入正式的营销调研过程中。

营销调研的过程



图 4.1
营销调研过程

如图 4.1 所示，一个有效的营销调研过程应当包括 6 个步骤。下面以美国航空公司为例来介绍这些步骤。[8]

美国航空（American Airlines）是在飞机上安装电话的首批航空公司之一。如今这家公司正在评估许多新的服务创意，特别是为满足头等舱乘客长途飞行需要的一些创意。头等舱乘客通常是商务人士，他们搭乘头等舱的机票费用占总机票收入的大部分。这些创意有：（1）提供传送电子邮件的网络服务并能浏览某些网页；（2）提供 24 个卫星电视频道；（3）提供可以播放 50 张 CD 的音频系统，使每位头等舱的乘客能够自己选择喜爱的音乐享受旅途。这就要求营销调研经理了解头等舱的乘客对这些创意的评价，特别是对网络服务创意的评价。同时了解乘客为此项服务所愿意支付的价格。据估计，如果头等舱的乘客愿意为机上网络联接支付 25 美元的话，航空公司在未来 10 年仅从空中网络接入方面就可赚取 700 亿美元，美国航空公司则能够在合理的时间内收回成本。每架飞机安装机上网络联接系统大概需要支出 9 万美元。[9]

步骤一：界定营销问题、不同决策方案和调研内容

营销经理对营销问题的界定应分外小心，问题不可泛泛，也不宜过于单一。如“找出头等舱乘客的所有需要”这样的营销问题会使调研人员无所适从，收集许多不必要的信息。同样，如果营销经理问：“在搭乘芝加哥飞往东京的波音 747 航班的乘客中，是否有足够的乘客愿意支付 25 美元来使用网络联接服务？这种收费标准是否能使美国航空公司提前一年达到收支平衡？”这样的问题界定就显得过于具体。

营销调研人员对此可以提出这样的问题：“为什么机上网络联接服务价格需要定在 25 美元，而不是 15 美元、30 美元或其他价格呢？为什么美国航空一定要在这项服务上追求损益平衡的目标，而不是考虑它可能为美国航空吸引新的乘客呢？”另一个相关的问题是：“抢先在航空市场中推出这项新服务对于美国航空有多重要？美国航空在这项服务中的领先地位又能持续多久呢？”

营销经理和营销调研人员达成了一致，将问题界定为：“在飞机上提供网络服务是否能够创造足够的顾客偏好和利润增量？这项服务是否能比美国航空其他的投资方案创造更多的收益？”为了更好地进行研究设计，管理者应当首先设想他可能会面临的决策，然后再回过头来考虑具体的营销调研内容。设想管理层构思了如下决策：（1）美国航空应当提供这项网络连接服务吗？（2）如果提供这项服务，是仅仅向头等舱开放，还是应当包括商务舱和经济舱？（3）这项服务的价格定在多少为好？（4）这项业务应当在哪种类型的机种或哪些航线上提供？

接着营销经理和营销调研人员准备确定具体的调研内容：（1）哪一类型的头等舱乘客最有可能使用机上网络服务？（2）网络服务的每一档价格，分别会有多少头等舱乘客愿意支付？（3）头等舱乘客中有多少人会因为这项新服务而选择搭乘美国航空？（4）这项新服务对美国航空的企业形象会带来多少长期声誉？（5）相对于提供电源插头或增加更多的娱乐设施，网络连接服务对于头等舱乘客的重要性有多大？

并非所有调研项目都能如此具体明了。有些属于**探索性研究**（exploratory research），这类调研的目的在于找出问题的真相，提出可能的答案或新的创意。有些属于**描述性研究**

虽然如此，营销调研的重要任务是评价营销活动的效率与效果。在一项调查中，65%的营销人员表示应当关注营销投资回报，[46]最近进行的对全美领先的技术营销总监调查的结果显示，有80%以上的公司对于自己估计目前的营销方案对企业业务和价值创造的影响的能力表示失望。[47]

营销调研能够帮助完成这种日益增长的营销核算的需求。有两个互补的方法可测定营销生产率：（1）评价营销效果的**营销绩效指标**；（2）用以评估因果关系和估计营销活动如何影响绩效的**营销组合模型**。**营销监视板**则是将测定营销生产率的两种方法所获得的信息在企业内部传播的一种结构性工具。

营销绩效指标

营销人员使用许多测定方法来评价营销效果。[48] **营销绩效指标**（marketing metrics）是一组能够帮助营销人员将企业的营销绩效进行量化、比较和解释的一组测定指标。下面是两个营销执行经理通过考察营销绩效指标以更好地理解他们公司的营销投入回报的案例。[49]

- 玫琳凯（Mary Kay）的营销总监朗达·沙斯廷（Rhonda Shasteen）侧重四个长期的品牌实力指标，即市场知名度、市场回报、市场试用和12个月的美容顾问的生产率，以及一些短期计划的具体指标，如广告印象、网站流量和购买转换。
- 维京美国的营销副总裁波特·盖尔（Porter Gale）关注一组在线绩效测量指标，如吸引每一客户成本、每次点击费用、每千页展示成本。她也关注由自然搜索、付费搜索和在线展示广告所产生的全部支出，同时她也在线下跟踪这些结果和其他指标。

有很多不同的营销测量指标。营销人员可以根据他们所面临的具体情况和必须解决的问题来选择一个或多个指标。指标应当简单且相关。弗吉尼亚大学的保罗·法里斯（Paul Farris）用波音747喷气机飞行员从飞机驾驶舱内繁多的仪器中决定使用什么信息的方法类推出一些简单且相关的指标：[50]

> 飞行员有自己的行为准则。当飞机在停机坪开动引擎热身等待起飞时，他们查看一些指标。当飞机滑行时，他们查看其他指标。当飞机在飞行中，飞行员仍然要看另一些指标。关于什么时候应该关注哪些指标，他们有个既定的顺序。这使得他们可以在事事兼顾的同时，在简单与复杂之间取得平衡。

伦敦商学院的蒂姆·安布勒（Tim Ambler）建议如果一个公司认为它已经适当地测定了营销绩效，那么该公司应当反问自己五个问题：[51]

1. 公司常规性地研究顾客行为（保留、取得、使用）吗？公司了解为什么顾客会有那样的行为（认知、满意度、产品或服务质量认知）吗？
2. 公司常规性地将营销绩效研究结果与财务营销指标进行整合，并向董事会报告吗？
3. 在向董事会提交的报告中，公司有将营销绩效与之前在商业计划书中所使用的预测数字相比较吗？
4. 公司也用同样的营销绩效指标与主要竞争对手所达到的水平进行比较吗？
5. 公司的短期绩效根据基于营销的资产变化进行了调整吗？

安布勒认为公司一定要优先考虑通过营销指标来测定和报告营销绩效。他认为营销绩效的评价应当分成两个部分：（1）短期效果；（2）品牌资产的变化。短期效果经常是通过销售额、股东价值或者这两个指标的组合来反映盈亏情况。而品牌资产则是对顾客认知、顾客态度、顾客行为、市场份额、相对市场溢价、顾客投诉率、认知质量、顾客忠诚度和顾客维系的测量。[52]

公司也能够监控许多与公司内部运营有关的延伸测量指标，如公司的创新能力。例如3M公司根据近期的创新情况跟踪创新所导致的销售变化比例。安布勒也推荐应当开发员

表 4.3 营销指标举例

外部指标	内部指标
知名度	对目标的知晓程度
市场份额（数量或是价值）	对目标的投入程度
相对价格（市场份额，按数量或者价值）	主动创新支援程度
投诉次数（不满意程度）	资源充足程度
顾客满意度	人员配备 / 技术水平
分销 / 可获得程度	渴望学习的程度
消费者总数	愿意接受改变的程度
认知质量 / 受尊重程度	对失败的宽容程度
忠诚度 / 客户保留	自主性
相关认知质量	相对员工满意度

资料来源：Tim Ambler, "What Does Marketing Success Look Like?" *Marketing Management* (Spring 2001), pp.13—18. Reprinted with permission from Marketing Management, published by the American Marketing Association.



加拿大的 Servus Credit Union 银行用市场调研来验证"年轻和自由的阿尔伯塔"代言人竞选活动的效果。图中为 2010 年优胜者凯尔斯莉·麦克唐纳。

工测量指标，他认为："终端用户是最大的顾客，但员工则是第一个顾客，企业需要测定内部顾客是否健康。"

表 4.3 是安布勒教授在英国的一个调查结果，表中概括出了一系列流行的内部和外部营销指标。[53]

仔细测量营销活动或方案的效果有助于确保管理按照所制定的正确决策运行。为了寻求与年轻消费者更大程度地互动，在加拿大阿尔伯塔省的 Servus Credit Union 银行推出了"年轻和自由的阿尔伯塔"（Young & Free Alberta）的竞赛方案，目的是找到阿尔伯塔省的青年代言人。为了与阿尔伯塔省的年轻人接触，凯尔斯莉·麦克唐纳（Kelsey MacDonald，2010 年竞赛优胜者）与 Servus 共同工作，创建日常博客，在 YoungFreeAlberta.com 网站上传娱乐和教育视频，并对该活动的 Facebook 和 Twitter 账户进行维护。

凯尔斯莉也出席了整个阿尔伯塔省的重要活动，她与 17—25 岁的人群互动以便更好地了解他们的理财需求。研究证明该方案非常成功，各种媒体创造了 1.07 亿次与受众接触的机会，银行新开了上千个账户。[54]

营销组合模型

营销核算能力也意味着营销人员应当更加准确地估计不同营销投资的效果。公司可以使用**营销组合模型**（marketing-mix model）分析不同资源的数据，如零售商店扫描数据、公司出货数据、定价、媒体支出和促销支出等，以便更加准确地理解具体的营销活动效果。[55] 要想深层次地理解营销活动效果，营销人员需要使用多变量分析，如回归分析，去整理每一项营销元素如何影响营销结果，如品牌销售额或市场份额。[56]

具体地讲，快速消费品公司，如宝洁、高乐氏、高露洁等公司的营销人员，利用从营销组合模型中得到的结论与发现可以帮助公司分配与再分配营销支出。分析人员也能够发现广告预算中的哪一部分是无用的、最优支出水平是什么、最小的投资水平应当是什么。[57]

尽管营销组合建模能够帮助我们分解营销效果，但还不能评价不同的营销元素在组合模型中的作用。沃顿商学院的戴夫·莱布斯坦（Dave Reibstein）还提出了其他三个缺点：[58]

1. 营销组合建模只关注增长而不是关注基础销售或长期效果；
2. 尽管营销组合建模很重要，但将顾客满意、顾客认知、品牌资产等指标融入模型中还是有局限性的；
3. 营销组合建模中的指标很难与竞争对手、贸易或销售人员（一般的企业在销售人员和贸易促销方面的支出大于在广告或消费者促销方面的支出）的指标相统一。

营销监视板

公司也可应用组织运作过程与系统来确认不同的营销指标的最大价值。管理者可以通过**营销监视板**（marketing dashboard）对一组相关的内部与外部测量指标进行整合和解读。营销监视板就像汽车或飞机的仪表盘，能够直观地展示即时的指标，以确保企业正常运行。虽然营销监视板展示的是一组基础信息，但复杂的可视化工具可以将这些数据变得生动，以帮助理解和分析数据。[59]

某些公司也指派营销审计师来复查预算和支出。这些审计师越来越多地运用商业智能软件来创建数字化的营销监视板对公司内部和外部的数据资源进行整合。

公司应当使用两种基于市场的计分卡记录数据，并将其输入营销监视板中，以反映绩效表现，并尽可能早地发出警示信号。

- **顾客绩效评分卡**（customer-performance scorecard）是指公司每年记录的顾客数据，并以此为基础测定公司在顾客方面的绩效。如表 4.4 所示，每个指标都应当设定一个标准，当公司在某个指标上的表现不佳时，管理层就会采取一些改善行动。
- **利益相关者绩效评分卡**（stakeholder-performance scorecard）跟踪各种与公司绩效有关或对公司绩效有影响的组织和个人的满意度，其中包括员工满意度、供应商满意度、银行满意度、分销商满意度、零售商满意度和股东满意度。同样，当一个或更多的利益相关者不满意程度有所增加时，公司管理层应当采取改善的行动。[60]

有些管理者担心如果他们太关注营销监视板中的这组数据，就会失去对公司经营状况的全面了解。有些人批评这样做会过度关注员工隐私，对员工产生压力。但大多数专家还是感到回报大于风险。[61]“营销洞见：营销监视板的改进效率与效果”对于这些营销工具的使用提供了实践的建议。

表 4.4　顾客绩效评分卡指标样本

- 新顾客人数占平均顾客人数的百分比
- 流失顾客的人数占平均顾客人数的百分比
- 重新获得的顾客人数占平均顾客人数的百分比
- 顾客中很不满意、不满意、一般、满意和很满意的所占的百分比
- 表示会再次购买产品的顾客的百分比
- 表示会将产品介绍给别人的顾客的百分比
- 知道本品牌的顾客的百分比
- 表示公司产品是同类型中最好的顾客的百分比
- 正确认识品牌想要的定位和差异化的顾客的百分比
- 与主要竞争对手相比公司产品质量的一般形象
- 与主要竞争对手相比公司服务质量的一般形象

从 1995 年到 1997 年，Intuit 的股票跌到了 72%，迫使公司重新考虑战略定位。公司决定转入日益增长的互联网，提高网上银行操作能力，并在从客户到新版产品开发的整个过程中做了大量投入，结果在整个 20 世纪，公司股票价值得到改观，市场定位获得成功。

Intuit 每年花费其净收入的近 20% 和大量的时间进行消费者调研。由于技术的飞速发展、消费者需求日益变化、行业的残酷竞争，准确了解消费者如何使用公司的产品和消费者对公司产品的感知与态度对于 Intuit 来讲是非常关键的。Intuit 实施了不同层次的消费者调研，邀请消费者和企业用不同的方法进行参与。

在"实地观察"（Site Visit）期间，Intuit 的研究人员访问家庭或办公室以准确观察和了解他们如何使用公司的产品，以及他们在现实的工作环境中如何进行调整改进。利用"实验室研究"（Lab Study）方法，Intuit 邀请消费者去公司在美国的一个实验室进行新产品和新创意的测试。公司利用"远程研究"（Remote Study）方法，通过电话对消费者进行访问，经常邀请消费者通过互联网对公司所新设计的概念提出看法。公司也与一些研究所进行合作，对未来的发展进行一些深度研究，以图对影响小企业的未来趋势有更加透彻的了解。Intuit 不但可以根据这些调研所得信息每年改进产品的版本，而且能够更好地理解财务税收管理软件的下一代发展趋势，如移动设备在未来解决消费者账务管理所起的作用。

Intuit 的产品需求具有明显的季节性，因此其营销活动主要集中于税收申报期，即每年 11 月到来年 4 月。在这段时间里，Intuit 与原始设备制造商（OEM）和主要零售商共同实施促销活动。公司通过一些营销活动，如直邮、网络营销、平面广告、收音机广告和电视广告来促销产品。

近年来 Intuit 的促销活动也有一些变化，正面口碑和大客户服务是公司最有效果的营销工具。公司的传播总监和营销总监哈里·福兹海默（Harry Pforzheimer）说："当 10 个顾客中大概有 8 名顾客购买了你的产品时，归因于口碑这个强有力的营销工具是可以的，但测量还是有些难度。所以，与顾客直接互动是我们公司基因的一部分，与客户进行即时沟通是关键。即时沟通就是顾客与企业共同传播行为。"

近来，Intuit 已经增加了他们在社会化网络媒体上的出镜率，这些社交网络媒体有 Twitter、Facebook 和 LinkedIn。公司将这些社会化网络与一个小企业网站整合了 12 周后，QuickBooks 的销售额增加了 57%。要想测定这个网站传播的成功性，Intuit 识别那些写别人或者是写自己故事的博客人，或者是找一些在网上张贴原创故事的人。通过一些具有影响的博主，公司能够得到一些具体的预见。Intuit 按照速度（一个月一次，或者是几天一次）、声音份额（在博客中有多少人在谈论）、声音质量（谈论的是什么，正面的还是负面的）和情绪（评论是否有意义）将博客中的帖子进行分类。

2008 年，Intuit 公司获得了 31 亿美元收入，其中主要来自 Quicken、QuickBooks 和 TurboTax 的销售。该公司现拥有员工 8000 多人，主要是在美国，公司正计划拓展国际市场。公司继续它的收购政策，如 2009 年所收购的个人理财网站 Mint.com 对于公司为移动设备提出解决方案这个高速增长的领域给予了很大帮助。Intuit 认为扩大移动解决方案将鼓励年轻的消费者使用 Intuit 的财务和税务软件。这个增长也会来自以前使用微软 Money 理财软件的客户。 2009 年，微软在与 Quicken 的竞争持续 18 年之后，宣布将停止它的 Money 产品线。在与软件巨人微软的斗争中，胜利是很少见的，显然这样的胜利为 Intuit 的发展提供了巨大的机会。

问题

1. 描述一下 Intuit 使用消费者调研的过程。为什么消费者调研能够帮助公司进行软件开发？
2. Intuit 击败微软是一件坏事吗？为什么？
3. Intuit 应当如何根据年轻消费者使用移动设备的习惯来判断自己的研究结果？

资料来源：Intuit，*2008 Annual Report*；Karen E. Klein，"The Face of Entrepreneurship in 2017，" *BusinessWeek*，January 31，2007；Intuit，"Intuit Study: Next-Gen Artisans Fuel New Entrepreneurial Economy，" February 13，2008；Michael Bush，"How PR Chiefs Have Shifted Toward Center of Marketing Departments，" *Advertising Age*，September 21，2009；Jon Swartz，"More Marketers Use Social Networking to Reach Customers，" *USA Today*，August 28，2009；Mark Johnson and Joe Sinfield，"Focusing on Consumer Needs Is Not Enough，" *Advertising Age*，April 28，2008；"Intuit CEO Sees Growth in Mobile，Global Markets，" *Associated Press*，September 23，2009。